



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SLOVENSKÉ  
SPOLEČNOSTI S BEZLEPKOVÝMI PRODUKTY**

BUSINESS ACTIVITIES DEVELOPMENT OF SLOVAK COMPANY WITH GLUTEN-FREE PRODUCTS

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Silvie Fialová

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Silvie Fialová**  
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Rozvoj obchodních aktivit slovenské společnosti s bezlepkovými produkty**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem je vytvoření vhodné metodiky pro rozvoj obchodních aktivit vybrané firmy, které přispějí k získání nových zákazníků, zvýšení prodeje a ziskovosti firmy.

### **Základní literární prameny:**

FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KARLÍČEK, M. Základy marketingu [online]. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

-----  
prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

-----  
doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit slovenské společnosti Nutribak s.r.o. na českém trhu, se zaměřením na bezlepkové produkty. Vytvořené řešení vychází z kritické rešerše soudobé literatury z oblasti marketingu, managementu a obchodu, které je následně aplikováno na vybranou společnost. Na základě zjištění z provedené analýzy současného stavu bylo navrženo řešení, které poskytne společnosti plán rozvoje obchodních aktivit a upevní jejich pozici na českém trhu.

## **Abstract**

Diploma thesis is focused on Slovak company Nutribak s.r.o. and its potential business activities on the Czech market, especially with gluten-free goods. The created methodology is based on a critical search of current literature related to the the field of marketing, management and trade. Suggested steps are applied to the company Nutribak s.r.o. according to results of the analysis of the current situation, there were created certain steps, that will provide the company with a plan for evolving their business activities and also supporting their position in the Czech market.

## **Klíčová slova**

bezlepkové produkty, rozvoj, obchodní aktivita, export, analýza trhu, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, SWOT analýza, marketingový mix

## **Key words**

gluten-free products, development, business activities, export, market analysis, external analysis, internal analysis, SWOT analysis, marketing mix

### **Bibliografická citace**

FIALOVÁ, Silvie. *Rozvoj obchodních aktivit slovenské společnosti s bezpečnými produkty* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135060>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15.5.2021

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za její cenné připomínky, odborné rady a vstřícnost, kterými přispěla k vypracování této práce. Dále děkuji vedení společnosti Nutribak s.r.o za poskytnuté informace, materiály a náměty. Závěrem patří můj velký dík mé rodině, která mě celou dobu mého studia podporovala.

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ, POSTUPU ZPRACOVÁNÍ A METOD .....</b> | <b>12</b> |
| 1.1 Vymezení problému .....  | 12        |
| 1.2 Cíle práce .....   | 13        |
| 1.3 Postup zpracování a metody .....   | 13        |
| <b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>   | <b>15</b> |
| 2.1 Organizace nadnárodních společností na českém trhu .....                 | 15        |
| 2.2 Vstup nadnárodních firem na zahraniční trh .....                         | 16        |
| 2.2.1 Vývozní operace .....  | 17        |
| 2.3 Marketingový výzkum .....  | 20        |
| 2.3.1 Metody shromažďování informací .....                                   | 20        |
| 2.4 Vliv externího prostředí na firmu .....                                  | 22        |
| 2.4.1 PESTE analýza .....  | 23        |
| 2.4.2 Analýza trhu .....   | 24        |
| 2.4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil .....                            | 28        |
| 2.5 Vliv interního prostředí na firmu .....                                  | 32        |
| 2.5.1 Analýza 7 S McKinsey .....   | 32        |
| 2.5.2 Analýza vývoje základních finančních ukazatelů .....                   | 36        |
| 2.5.3 Analýza obchodních aktivit .....                                       | 40        |
| 2.6 Marketingová strategie .....   | 40        |
| 2.6.1 Marketingový mix .....   | 43        |
| 2.7 SWOT .....   | 57        |
| 2.8 Shrnutí teoretické části .....   | 59        |
| <b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>                                      | <b>60</b> |
| 3.1 Představení společnosti .....  | 60        |
| 3.1.1 Historie koncernu NUTRIBAK GmbH .....                                  | 60        |
| 3.1.2 Historie a vznik společnosti Nutribak s.r.o. ....                      | 61        |
| 3.1.3 Výrobní portfolio .....  | 60        |
| 3.2 Analýza externího prostředí .....  | 61        |



|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.2.1    | PESTE analýza.....   | 63         |
| 3.2.2    | Analýza trhu.....  | 73         |
| 3.2.3    | Porterův model pěti konkurenčních sil .....                | 80         |
| 3.3      | Analýza interního prostředí .....                          | 87         |
| 3.3.1    | Model 7 S McKinsey .....                                   | 87         |
| 3.3.2    | Analýza vývoje základních finančních ukazatelů.....        | 92         |
| 3.3.3    | Analýza obchodních aktivit .....                           | 98         |
| 3.4      | Marketingová strategie .....                               | 103        |
| 3.4.1    | Marketingový mix.....                                      | 103        |
| 3.5      | SWOT analýza.....  | 111        |
| 3.5.1    | Shrnutí SWOT analýzy .....                                 | 113        |
| 3.5.2    | Vyhodnocení pomocí TOWS matice .....                       | 114        |
| 3.6      | Shrnutí analytické části.....                              | 117        |
| <b>4</b> | <b>VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ .....</b>                       | <b>118</b> |
| 4.1      | Rozšíření obchodních aktivit o nové produkty a služby..... | 118        |
| 4.1.1    | Cílenější nabídka bezlepkových produktů .....              | 118        |
| 4.2      | Návrh v oblasti managementu .....                          | 119        |
| 4.2.1    | Proces přebalování produktů.....                           | 119        |
| 4.2.2    | Vzdělávání zaměstnanců.....                                | 121        |
| 4.2.3    | Zavedení norem ISO .....                                   | 122        |
| 4.3      | Návrhy v oblasti komunikačního mixu .....                  | 123        |
| 4.3.1    | Propagace .....  | 123        |
| 4.3.2    | Přímý marketing.....                                       | 125        |
| 4.3.3    | Poprodejní podpora novým zákazníkům .....                  | 127        |
| 4.3.4    | Nabídka workshopů a showroomu.....                         | 128        |
| 4.4      | Návrhy v oblasti distribuce bezlepkových produktů .....    | 129        |
| 4.5      | Ekonomické zhodnocení.....                                 | 132        |
| 4.5.1    | Optimistická varianta .....                                | 133        |
| 4.5.2    | Realistická varianta .....                                 | 134        |
| 4.5.3    | Pesimistická varianta .....                                | 135        |
| 4.6      | Podmínky realizace.....                                    | 137        |
| 4.7      | Kontrola .....   | 137        |
| 4.8      | Shrnutí návrhové části .....                               | 137        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>ZÁVĚR.....</b>                      | <b>139</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b> | <b>141</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>   | <b>146</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....</b>  | <b>147</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....</b>   | <b>148</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....</b>    | <b>150</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>             | <b>151</b> |

# ÚVOD

Globální obchod umožňuje bohatým zemím efektivněji využívat jejich zdroje – například pracovní sílu, technologii nebo kapitál. Různé země mají různá aktiva a přírodní zdroje: půda, práce, kapitál a technologie. To umožňuje některým zemím vyrábět stejné zboží efektivněji, jinými slovy, rychleji a s nižšími náklady. Proto jej mohou prodávat levněji než jiné země. Pokud země nemůže účinně vyrábět položku, může ji získat obchodováním s jinou zemí.

Mezi hlavní výhody mezinárodního obchodu patří z hlediska exportu vytváření pracovních míst a následný ekonomický růst. Domácí společnosti získávají s výrobou pro zahraniční trhy více zkušeností a stávají se konkurenceschopnější. Tyto společnosti, jejichž portfolio se zaměřuje i na vývoz, bývají ve srovnání se společnostmi, které jsou zaměřené na domácí obchod, produktivnější. Naopak dovoz umožňuje zahraniční konkurenci snížit ceny a rozšířit výběr zboží pro spotřebitele.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala slovenskou firmu Nutribak s.r.o., která se zaměřuje na výrobu sladu pro pivovary i pro další potravinářský průmysl. Jedná se o dceřinou společnost potravinářského koncernu, která se ale stále vyvíjí, expanduje do všech částí světa a snaží se nacházet nové trendy. Tato firma je již mnoho let propracovanou strategií, jak efektivně vstoupit na nový trh, jsou lídři ve svém oboru, jsou si vědomi toho, že aby byli stále ve vedoucím postavení na trhu, je nutné sledovat nové trendy, eliminovat rizika a pružně reagovat na požadavky svých zákazníků.

Jedním z těchto trendů jsou bezlepkové produkty, které stále nabývají na významu a tvoří základ alternativního způsobu výživy. Firma tyto bezlepkové směsi vyrábí a nabízí pekárnám do celého světa široký sortiment bezlepkových surovin ve vysoké kvalitě.

Cíl této diplomové práce je zaměřen na rozvoj obchodních aktivit slovenské společnosti Nutribak, s.r.o. formou vstupu na nový zahraniční trh a rozšířením portfolia o nové produkty. S ohledem na jazykovou a spotřebitelskou podobnost byl český trh vybrán jako první potencionální trh.

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ, POSTUPU ZPRACOVÁNÍ A METOD**

## **1.1 Vymezení problému**

Bezlepkové pečivo, označováno také gluten free, se stává v posledních letech velmi populární nejen u osob trpících celiakií, ale z důvodu lepší stravitelnosti je stále více populární zejména u širší části populace. Do jisté míry je to ale i módní záležitost, které napomáhají i různá kladná vyjádření od předních osobností z oblasti sportu a kultury.

Slovenská firma Nutribak s.r.o. má svou výrobu i vývoj, nakupuje i přepravuje produkty od zahraničních výrobců pro slovenský trh. Vzhledem k podobnosti trhu a zkušenostmi s pozitivní odezvou na čerstvé gluten free výrobky, vidí rozšíření obchodních aktivit na český trh jako konkurenceschopný. V supermarketech často importované gluten free výrobky nabízí dlouhou trvanlivost, bohužel ve většině případů na úkor chuti, kvality a logicky čerstvosti. S ohledem na pandemii Covid-19 se část zákazníků začíná orientovat i na tzv. domácí pečení.

Toto byl impulz firmy pro rozvoj obchodních aktivit, resp. rozšíření distribuce kvalitních bezlepkových směsí ve spotřebitelsky dostupných malých baleních.

Hlavní bariérou prodeje těchto sypkých směsí je jejich přebalování, protože výrobky gluten free se musí vyrábět i balit za přísných podmínek s vyloučením možné kontaminace pšeničnými nebo jinými moukami z obilnin. Jen malá část pekárenských výrobců a distributorů je ochotna se pouštět do potřebných investic v podobě přestavby vlastních závodů.

Pro zvolení vhodného návrhu je důležité nejprve zanalyzovat stávající stav firmy a na základě výsledků stanovit takový návrh, který vyzdvihne a rozšíří jejich silné stránky a zároveň eliminuje jejich slabá místa a naplní cíl této práce.

## 1.2 Cíle práce

Cílem mé diplomové práce je vytvoření vhodné metodiky pro rozvoj obchodních aktivit, které přispějí k získání nových zákazníků, zvýšení prodeje a ziskovosti firmy.

Ve spolupráci s vedením byly stanoveny následující dílčí cíle:

1. provést průzkum trhu B2C
2. vytvořit návrhy pro prodej nových produktů
3. definovat vhodný distribuční kanál
4. vytvořit návrhy v oblasti komunikačního mixu

Z hlediska praktického využití jsou výsledky této diplomové práce významné především pro zástupce vrcholového managementu, kteří mohou na základě ekonomického zhodnocení celého návrhu nastavit vhodnou strategii a zvážit budoucí investice do projektu.

Vzhledem ke skutečnosti, že český trh byl již vybrán managementem podniku, není cílem této práce analyzovat další trhy.

## 1.3 Postup zpracování a metody

S ohledem na danou problematiku a k vymezenému tématu je tato práce rozdělena do tří logických celků, které na sebe navazují.

**První část** vychází ze studia odborných knih a článků a jejich následné implementace v literární rešerši, která je základem pro následnou analytickou část.

Předtím než se jakákoliv společnost definitivně rozhodne, zda expandovat na nový trh, je pro ni velmi důležité mít dostatečné informace o aktuální situaci trhu, na který vstupují (v tomto případě o českém trhu), musí mít informace o stávající konkurenci v tomto oboru, o možnostech spolupráce s distributory, o tom, jaké jsou nákupní preference zákazníků, mezinárodní společnosti pak řeší i spolupráci s dodavateli, kteří jsou důležité pro rozvoj jejich výroby a služeb.

**V druhé části** práce se zaměřím na analýzu, pro kterou bych ráda využila:

- analýzu externího prostředí – pomocí PEST analýzy, analýzy trhu, Porterova modelu pěti konkurenčních sil
- analýzu interního prostředí – pomocí 7 S McKinseyho modelu, vybraných finančních ukazatelů a obchodních aktivit
- marketingový mix – jako výchozí základ pro analýzu silných a slabých stránek
- SWOT analýzu, k jejíž klasifikaci využiji výše definovaný marketingový mix a následné vyhodnocení výsledků z interního a externího prostředí

Návrhová část práce bude zaměřena na sestavení vhodné metodiky pro rozvoj obchodních aktivit v oblasti managementu, v oblasti komunikačního mixu a dále budou definovány doporučení pro distribuční kanály. Každá část bude doplněna o průběžné kalkulace, které budou v závěru ekonomicky zhodnoceny.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

Teoretická východiska jsou založena na provedení kritické analýzy současné literatury a poznatků dané problematiky vyplývající z tématu mé diplomové práce. Zabývá se vstupem společnosti na zahraniční trh za účelem rozvoje obchodních aktivit, vlivem tržního prostředí na firmu a marketingovým mixem.

### **2.1 Organizace nadnárodních společností na českém trhu**

Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj (OECD) definovala v roce 1977 nadnárodní korporace jako společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založeny v různých zemích a vzájemně propojeny tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů. (Štrach P., 2009, s.34)

Díky velké otevřenosti po roce 1989, relativně malým legislativním překážkám spojeným s privatizací veřejného majetku a strategické poloze v centru nově propojované Evropy se Česká republika záhy stala oblíbenou destinací sídel nadnárodních společností. Ty vstupují na český trh (byť v menší míře než v devadesátých letech) v relativně velkém počtu dodnes. Mění se však postupně motivace a očekávání managementu zahraničních podniků. Zatímco v porevolučních letech byla hnacím motorem zejména levná pracovní síla, v současnosti není možné dále na tuto konkurenční výhodu spoléhat především ve srovnání s asijskými, ale i východoevropskými regiony. Do popředí se dostává kvalifikace pracovníků a také zapojení České republiky do obchodních struktur vnitřního trhu Evropské unie, které po legislativní stránce zjednodušuje fungování nadnárodních společností. (Janatka F. a kol., 2017, s.268).

Nadnárodní firmy mají zásadní vliv na utváření mezinárodního hospodářského klimatu díky své kapitálové síle a objemu vytvářených hodnot. Není pochyb o tom, že role národních států je determinována jejich ekonomickou silou a stejně je tomu i u nadnárodních společností. (Štrach P., 2009, s.34)

Přítomnost nadnárodních společností na jakémkoliv lokálním trhu zpravidla vyvolává rozporuplné pocity veřejnosti i odborníků. Na straně jedné bývá vyzdvihována

zaměstnanost, sekundární zapojení místních podniků do dodavatelsko-odběratelského řetězce, příliv investic i fiskální přínosy pro státní a místní rozpočty. Nutně se ovšem zvyšuje přímá konkurence na lokálním trhu, místní podniky nemusí mít dostatek finančních prostředků, aby byly schopny si udržet kvalifikované zaměstnance (zvláště v obdobích ekonomické prosperity) a diskuse se vedou i o efektivitě státních či evropských investičních pobídek. Je také třeba říct, že nadnárodní společnosti obecně zvyšují konkurenční prostředí na lokálních trzích a mohou vést k odchodu lokálních podniků. (Janatka F. a kol., 2017, s.269).

## **2.2 Vstup nadnárodních firem na zahraniční trh**

Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Výběr konkrétní strategie ovlivňují zejména následující faktory:

- investiční náročnost
- zdroje, které má podnik k dispozici
- potenciál cílového trhu
- možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit,
- rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu a
- celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí.

Formy vstupů podniků na zahraniční trhy je možné členit do tří velkých skupin na:

1. vývozní operace (export modes)
2. formy nenáročné na kapitálové investice (non-equity, contractual modes) a
3. kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (investment modes).

Mezinárodně působící firmy často využívají kombinaci více forem podle situace na zahraničním trhu. (Machková, H., 2015, s.253)

V obchodní činnosti obecně se vždy porovnávají mezi sebou výnosy z prodejů vůči nákladům na oběh zboží a služeb. Klíčem jsou ceny vstupů a výstupů obchodní činnosti. Pokud je cílový trh příliš „pracný“, tedy získání zákazníka a jeho udržení je velmi drahé,



firmě se vyplatí použít nepřímou metodu a pouze dodávat do místních distribučních kanálů. (Machková, H., 2015, s.253)

A naopak, pokud je firma např. první ve své kategorii, její prodeje běží bez nákladů a poptávka neustále roste, pak by bylo zbytečné tratit na maržích překupníků a firma raději volí přímou metodu dodávek až do rukou spotřebitelů (lidí a firem). Přímá metoda je v tomto případě efektivnější, generuje vyšší příjmy a zajišťuje delší stabilitu na trhu. (Halík J., Fialová H., 2016, s.153)

### **2.2.1 Vývozní operace**

Vývozní operace jsou tradiční a na první pohled nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Často je vývoz chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Podnik musí financovat výzkum zahraničního trhu a přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu marketingovou strategii. Podle podmínek zahraničních trhů je třeba adaptovat výrobkovou politiku, zajistit nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s nimi spojené, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě vložit značné prostředky do komunikační politiky. (Machková, H., 2015, s.253)

#### **Přímý export**

Cílem expanze firmy do zahraničí v oblasti obchodních činností je vytvořit silnou pozici na zahraničním trhu jak vůči dodavatelům, tak odběratelům. K tomuto účelu firma zakládá své vlastní pobočky v cílových zemích, které se snaží budovat přímé kontakty se zákazníky bez nutnosti využívat jakékoli prostředníky či zprostředkovatele. Přímý export a import znamená, že mezi dodavatelem a konečným spotřebitelem existuje pouze jedna kupní smlouva a je zaznamenán jen jeden přechod vlastnických práv. To platí i v momentě, je-li využit provizní obchodní mezičlánek, který se sice přičinil o vytvoření podmínek k uzavření kupní smlouvy, avšak sám se jejím účastníkem nestal. Má s námi pouze uzavřenou smlouvu o zprostředkování, obchodním zastoupení, komisionářskou,

příkazní nebo zasílatelskou, ze které neplynou žádné závazky z plnění uzavřených kupních smluv mezi vývozcem a dovozcem. Je mu pouze vyplácena provize a uhrazeny nutné výdaje. Náklady a rizika nesou plně pouze kupující a prodávající. (Halík J., Fialová H., 2016, s.151-152)

Mezi výhody přímého exportu patří např. větší potenciál investice, přímý kontakt se zahraničním trhem, lepší kontrola nad výrobky, distribucí, cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie a přímé vztahy pozitivně působící na loajalitu zákazníků. Za nevýhodu lze označit větší riziko a vyšší investice než při nepřímém exportu, potřebu specializovaných pracovníků, potřebu znalosti místních podmínek, jazykové bariéry, časové rozdíly, celní a daňová opatření a možné distribuční obtíže. (Štrach P., 2009, s.37-38)

### **Nepřímý export**

Představuje situaci, kdy se organizace zapojuje do mezinárodního podnikání prostřednictvím jiných nezávislých obchodních firem v tuzemsku, které přebírají funkci prostředníka mezi ní a zahraničním zákazníkem. Organizace přichází do styku se zahraničním trhem pouze nepřímo a sama žádné zahraničněobchodní operace neuskutečňuje. Při nepřímém exportu jsou prostředníky specializovaní exportéři, exportně provizní zástupci, exportní makléři, exportní společenství nebo zahraniční nákupní organizace. Mezi výhody exportu se řadí například jednoduchý vstup na zahraniční trh, nevyžaduje se velký kapitál, specializovaní pracovníci, je zde nízké riziko investice, organizace nemusí navazovat kontakty se zahraničím, může export včas zastavit, pokud se v hostitelské zemi vyskytnou potíže; zodpovědnost za prodej výrobků je přenesena na prostředníky. Mezi nevýhody se řadí absence kontaktu se zákazníkem a tím způsobená nedostatečná informovanost o situaci v zahraničí, anonymita výrobce či nízká kontrola nad prodejem výrobků. (Štrach P., 2009, s.37)

Rozhodnutí expandující firmy, zda zvolí první nebo druhý způsob obchodování se zahraničím, závisí na několika základních faktorech (Halík J., Fialová H., 2016, s.152).

1. Především jsou to objektivní podmínky panující na cílovém trhu jako:

- politická situace (úroveň demokracie)

- zákony a obchodně-politické podmínky (liberální či protekcionistické)
- jazyk
- kultura a náboženství (odráží historii, hodnoty a způsob komunikace)
- z toho vyplývající místní obchodní zvyklosti, standardy a způsob chování obchodních partnerů (obchodní etika a etiketa)
- technologická úroveň vybavenosti trhu
- kvalita infrastruktury
- a celková pozice dané země v mezinárodních vztazích s jinými zeměmi (mír, válka, otevřené trhy a další).

2. Druhým faktorem jsou tržní podmínky dané:

- velikostí trhu, jeho nasyceností zbožím a službami
- spotřební a investiční úrovní
- stabilitou cenové a měnové hladiny
- úrovní inovací
- množství konkurence

Poslední skupinou faktorů jsou vlastní možnosti firmy, které se posuzují vnitřním potenciálem (množství kapitálu, pracovní síly a vybavení, kvalita výroby, odbytu, financí, marketingu a řízení lidských zdrojů) i její dobrou pověstí, reputací a silou značky navenek. Zde expandující firma propočítává nákladovost a výnosnost svých obchodních aktivit a pokud zjistí, že mají kladný výsledek, rozhodne vstoupit přímou metodou. Pokud převládají rizika nad přínosy a hospodářský výsledek by byl negativní, pak firma spíše sáhne po metodách nepřímých (Halík J., Fialová H., 2016, s.153).

| Bezkapitálové způsoby |             | Kapitálové způsoby  |                        |
|-----------------------|-------------|---------------------|------------------------|
| Export                | Smlouvy     | Joint ventures (JV) | Plně vlastněné podniky |
| Přímý export          | Licence     | Minoritní JV        | Greenfield             |
| Nepřímý export        | R&D smlouvy | 50% podíl           | Brownfield             |
| Ostatní               | Aliance     | Majoritní JV        | Akvizice               |
|                       | Franchising |                     | Fúze                   |
|                       | Ostatní     |                     | Ostatní                |

**Obrázek 1: Formy vstupu na zahraniční trhy** (Zdroj: Štrach P., 2009, s.37)

## 2.3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je důležitou součástí manažerského rozhodování. Kvalitní informace, které z výzkumů získávají, pak mohou použít pro strategická a taktická rozhodování ve firmě.

### 2.3.1 Metody shromažďování informací

Rozhodování manažerů je ovlivňováno celospolečenskými změnami, které mají vliv na ostatní subjekty trhu, především na zákazníky. Proto potřebují informace, na jejichž základě by dokázali přijímat správná rozhodnutí. Požadují, aby byly informace zajištěny v optimálním množství, kvalitě a čase. Mnohdy se však stává, že následně tyto informace nevyužijí. (Kozel, R. a kol., 2011, s.42)

V poslední době roste potřeba získávat z marketingového výzkumu nejen informace, ale především podklady pro strategická rozhodnutí, aby mohla firma reagovat na stále se měnící situaci v prostředí. Z hlediska uplatnění je proto nutné rozhodnout o typu výzkumu, které rozlišujeme na základě řady různých kritérií, kde jsou uplatněny aspekty časové, věcné i metodologické. Významnými hledisky členění výzkumných přístupů jsou (Kozel, R. a kol., 2011, s.42):

- využití výzkumu v rozhodovacím procesu,
- časové hledisko,
- zaměření výzkumu.

**Z časového hlediska** (Chlebovský, V., 2010, s.39):

**Průzkum** = krátkodobá aktivita zjišťující aktuální stav zkoumaného parametru bez hlubší analýzy jeho vývoje.

**Výzkum** = dlouhodobější zkoumání zvoleného parametru, jeho vazeb na další související aspekty a jeho vývojové dynamiky trendů

Z hlediska metodiky získávání informací:

**Sekundární výzkum** – využití již existujících a dostupných dat (veřejně dostupné zdroje, dříve provedený vlastní sběr informací apod.)

**Primární výzkum** – zahrnuje sběr informací jako jednu z klíčových aktivit

### **Význam internetu**

Internetové vyhledávače a e-shopy jsou pro výzkumníky a prodejce neocenitelným pomocníkem. Představují důležitý marketingový nástroj pro komunikaci, který dokáže zachytit aktuální poptávku, a zároveň jsou obchodním kanálem, jenž pomáhá generovat příjmy. Rostoucí počet uživatelů online médií vede mnohé firmy (samozřejmě v rámci úspor) k vytváření nejrůznějších online průzkumů. Dotazník umístěný na webové stránce nebo distribuovaný v rámci sociální sítě může brzy vyplnit velké množství respondentů. Nesmíme však takto získané výstupy přeceňovat, neboť nemůžeme zaručit reprezentativnost těchto odpovědí. Na druhou stranu je pro výzkumníky velmi důležitý monitoring online médií a jejich uživatelů. Mohou tak lépe pochopit jejich chování, potřeby apod. Výhodou pro výzkum může být fakt, že uživatelé internetu vědí, že se tak děje, ale nemění kvůli tomu své chování. (Kozel, R. a kol., 2011, s.63)

### **Individuální hloubkový rozhovor**

Osobním dotazováním (Face to Face) dvou osob vzniká (za předpokladu zkušeného tazatele) uvolněná atmosféra, jistý stupeň intimity a je možné zjistit velké množství pravdivých, subjektivních názorů. (Kozel, R. a kol., 2011, s.716)

Metoda se využívá, kdy je cílová skupina příjmově náročná nebo profesně časově vytížená (manažeři, majitelé podniků, vysocí úředníci, ale například i lékaři či jiné specifické profese), kdy je výhodou fakt, že tazatel přichází za nimi do jejich prostředí. (Kozel, R. a kol., 2011, s.721)

## 2.4 Vliv externího prostředí na firmu

Fotr a kol. (2012) člení celkové prostředí firmy na dvě části, a to na externí, do kterého zahrnují makroprostředí a mezoprostředí, a na interní, resp. mikroprostředí. Z uvedeného stručného přehledu vyplývá, že v členění prostředí existuje nejednotnost. (Jakubíková, D., 2013, s.514)

Podnikatelské prostředí se v souladu s obrázkem člení na dvě části, a to:

- **Externí prostředí**, které zahrnuje jednak makroprostředí (existuje nezávisle na vůli podniku), jednak mezoprostředí (podnik může částečně ovlivnit nástroji marketingu).
- **Interní prostředí**, resp. mikroprostředí (podnik jej přímo ovlivňuje svými činnostmi). (Fotr J. a kol., 2020, s.217)

Kotler již v roce 1992 konstatoval, že „existuje všeobecná shoda v tom, že podnikání se rozvíjí, pokud jsou podniky schopny konkurovat na domácích i globálních trzích. To vyžaduje rozvíjet silné vazby se stakeholdery, tedy se zákazníky, distributory, dodavateli, zaměstnanci, průmyslovými svazy a společnostmi, státními institucemi a ostatními klíčovými hráči v tržním prostředí.“ (Lošťáková a kolektiv, 2017, s.20)



Obrázek 2: Podnikatelské prostředí (Zdroj: Fotr J. a kol. 2011, s.88)

### 2.4.1 PESTE analýza

Základním nástrojem analýzy mezinárodního makroprostředí je **tzv. PESTE analýza**, tj. analýza politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-kulturního prostředí a prostředí technologického.

#### **Politické a právní prostředí**

Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne na daný zahraniční trh a jakou formu vstupu zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. Nestabilní prostředí uvádí naopak země do ekonomické izolace. (Machková, H., 2015, s.85)

**K ekonomickým faktorům patří** vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura), stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, případně deflace, průměrná výše důchodů obyvatelstva, životní minimum, dávky státní sociální podpory, kupní síla a koupěschopnost aj. Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. (Jakubíková, D., 2013, s.463)

**Sociokulturní faktory** působí ve dvou rovinách, a to:

- **faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů:**
  - **kulturní** – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání (sebe sama, ostatních firem a organizací, společnosti, přírody, vesmíru), jazyk, řeč těla, osobní image, chování žen a mužů – sbližování jejich spotřebního chování,
  - **sociální** – sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (třídy), sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel aj. (Jakubíková, D., 2013, s.463)
- **faktory podmiňující chování organizací:** je možné sledovat kulturní i sociální vlivy působící na jednání organizací. (Jakubíková, D., 2013, s.463)

**Technická a technologická úroveň** jak v místě produkce, tak i u uživatele může silně ovlivnit parametry a zejména úspěšnost strategického záměru. Na rozdíl od popisu technologie, kterou podnik disponuje, se zde pozornost zaměřuje na technologické standardy a nové technologické postupy, které podmiňují úspěšné naplnění strategického záměru. Předvídatost vývoje směrů technologického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Je proto nezbytné se zaměřit na: sledování změn tempa vývoje technologie v dané oblasti, rozsah prováděných inovací, míru vládní podpory vědy a výzkumu, rychlost morálního zastarávání technologie, úspěšnost substitutů, nástup nových technologií, vývoj cen přírodních zdrojů, přístup k datům a informacím. (Jakubíková, D., 2013, s.463)

## **Ekologie**

Prostředí různých zemí nebo regionů může mít v oblasti životního prostředí různé priority. Ekologické předpisy mohou ovlivnit investiční výstavbu, použití některých materiálů a norem. Naopak projekty laděné příznivě k životnímu prostředí mohou mít větší úspěšnost pro realizaci. Znalostí ekologických trendů se lze vyhnout konfliktům s místními zvyky a regulací. (Fotr J. a kol., 2020, s.232)

### **2.4.2 Analýza trhu**

Trh v marketingovém pojetí představuje soubor všech stávajících a potenciálních kupujících, kteří v určitých situacích koupí výrobku nebo služby uspokojí jednu nebo několik potřeb. (Jakubíková, D., 2013, s.1292)

K úspěchu na stále fragmentovanějších a náročnějších trzích firmám nestačí dobře fungovat. Některé současné trhy charakterizuje malá dynamika nebo naopak chaotický růst, vyhrocená konkurence, a to jak v domácím, tak globálním prostředí. Konečný spotřebitel i kupující organizace stojí před širokou nabídkou výrobků a služeb a hledají možnosti uspokojování svých potřeb a přání. (Příkrylová, J. a kol., 2019, s.34)

A právě marketing je funkce firmy, která definuje cílové spotřebitele a hledá nejlepší cestu, jak uspokojit jejich potřeby a přání při optimální efektivnosti všech operací.



Představuje komplexní soubor činností orientovaných na cílové trhy, pro které často firmy adaptují své marketingové programy. Je založen na odhadu a definování potřeb a přání zákazníků a tvorbě nabídky vedoucí k jejich uspokojování, s důrazem na dlouhodobý vztah podniku se zákazníky. (Přikrylová, J. a kol., 2019, s.34)

Změny v tržním prostředí postupně vedly od začátku 21. století ke změně základních principů marketingu. Tržní prostředí je zcela rozdílné od podmínek v předchozích letech. Většina trhů se nachází ve stádiu zralosti a nasycení, tedy růst poptávky je zanedbatelný nebo žádný, což vyvolává obrovský tlak na ziskovost firem. Nakupující a spotřebitelé jsou vzdělanější a méně citliví na tradiční marketingové nástroje, zvláště na reklamu. Ovládají práci s počítačem, využívají čím dál více možnosti internetu a sociálních médií. Důsledkem těchto změn je globalizace trhů. (Lošťáková a kolektiv, 2017, s.19)

Kotler již v roce 1992 konstatoval, že „existuje všeobecná shoda v tom, že podnikání se rozvíjí, pokud jsou podniky schopny konkurovat na domácích i globálních trzích. To vyžaduje rozvíjet silné vazby se stakeholdery, tedy se zákazníky, distributory, dodavateli, zaměstnanci, průmyslovými svazy a společnostmi, státními institucemi a ostatními klíčovými hráči v tržním prostředí.“ (Lošťáková a kolektiv, 2017, s.20)

Konkrétní trh jako vymezený podnikatelský prostor představuje nejbližší okolí naší firmy, na němž se firma pohybuje společně s ostatními subjekty (účastníky) trhu, které ji omezují nebo pomáhají. Je nutné se orientovat ve vazbách a procesech mezi těmito subjekty, neboť významně ovlivňují poptávku po produktech naší firmy. Poptávka je reprezentována zákazníky. Proto budeme v dalším textu chápat pod pojmem trh především zákazníky a jejich poptávku. Podle toho, kdo je naším zákazníkem, rozlišujeme trhy spotřebitelské, průmyslové, obchodní, vládní, nevýdělečné, mezinárodní. (Kozel, R. a kol., 2011, s.125)

Analýza zahraničních trhů je základním předpokladem obchodního úspěchu firmy vstupující na cizí trhy, nebo dovážející konkrétní zboží ze zahraničí. Je to nezbytný klíčový krok před vstupem na dosud neznámý trh, před zahájením exportní nebo importní operace. (Svatoš, M., 2009, s.148)

## **Zákazníci na trhu B2B / B2C**

Na spotřebitelském trhu je zákazníkem na trhu konečný spotřebitel. Trh se vyznačuje velkým počtem zákazníků, nízkou územní koncentrací spotřeby, prvotní poptávkou, individuálním rozhodováním a individuálními faktory kupujícího. (Kozel, R. a kol., 2011, s.131)

Na trhu organizací (business trh) jsou firemními zákazníky další firmy. Trh tvoří menší počet velkých zákazníků, existuje geografická koncentrace zákazníků, existují zde úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy, poptávka je nepružná a závislá na spotřebitelské poptávce, nakupování je profesionální, racionální a skupinové. (Kozel, R. a kol., 2011, s.134)

Stále rostoucí tlak konkurence a globalizace směnných procesů vyžaduje uplatňovat strategii kompletního řešení potřeb a požadavků zákazníků ve všech odvětvích, operujících na průmyslových trzích. (Lošťáková a kolektiv, 2017, s.44)

V rámci B2B trhu, na kterém mívají firmy typicky stovky až jednotky tisíc zákazníků, lze relativně snadno zajistit osobní individuální komunikaci se zákazníky. Řešení potřeb tak lze připravit v přímé spolupráci se zákazníkem. V případě B2C trhu je složitější. Firma obvykle cílí na stovky tisíc i miliony zákazníků a osobní individuální komunikace představuje neúměrné náklady. Optimálním produktem pro tyto trhy se jeví skládačka (stavebnice). Cílem je vytvořit komplexní produkt variabilně složený z volitelných základních modulů a/nebo doplňkových služeb. Díky takto koncipovanému produktu dostávají lokální marketingoví manažeři, případně přímo zákazníci do rukou nástroj, který umožňuje individualizaci nabízeného produktu podle potřeb zákazníka. (Chlebovský, V., 2017, s.52)

Jak už bylo řečeno, vhodnou cestou pro zajištění a dlouhodobé udržení konkurenční výhody na trhu je vytvoření firemní nabídky přímo zaměřené na řešení individuálních potřeb zákazníků. Aby firma v rámci strategické přípravné fáze dokázala vytvořit dostatečně komplexní a zároveň individualizovanou nabídku řešení, musí zajistit následující kroky (Chlebovský, V., 2017, s.60):

**V rámci identifikace a analýzy zákaznických potřeb:**

- identifikace potřeb zákazníků,
- třídění a zpracování potřeb.

**V rámci fáze přípravy nabídek pak:**

- tvorba modulárních nabídek řešení,
- tvorba cenových programů.

**V rámci fáze provádění projektů jde především o tyto kroky:**

- doladování individuálních řešení zákaznických potřeb,
- realizace a dodávka řešení zákazníkům.

**V poslední fázi cyklu jde především o zajištění udržitelné spokojenosti zákazníků s dodaným řešením a rovněž získání a zhodnocení zpětné vazby od zákazníků:**

- měření úspěšnosti dodaného řešení,
- zajištění zákaznické podpory a servisu.

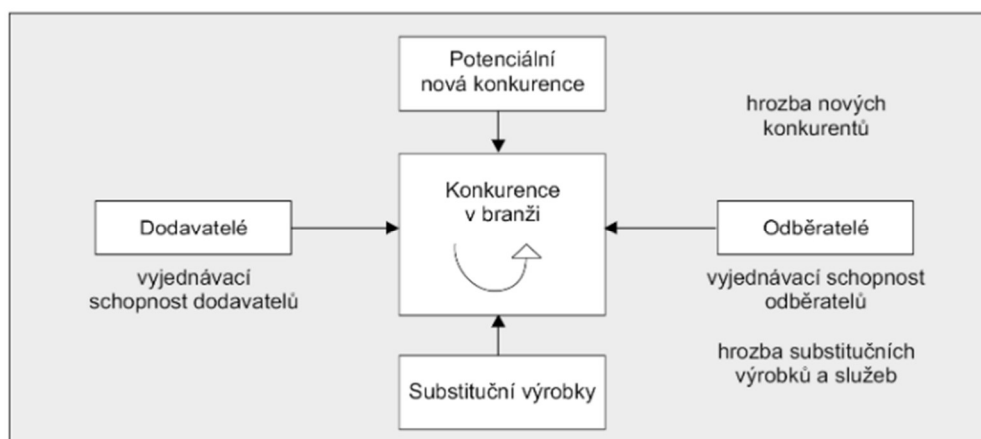
Preference podniku, resp. značky znamená, že zákazník dává přednost určitému produktu od určitého dodavatele před jiným, například kvůli užitným vlastnostem, vzhledu nebo snadnosti používání. Není totožná s věrností značce. Zákazník věrný značce, který nenajde v obchodě výrobek své oblíbené značky, nekoupí ani výrobek konkurence. V praxi to však většinou takto není, protože nakupující podrobují své dodavatele stále tvrdšímu hodnocení, jehož výsledkem může být i ukončení spolupráce. Tento přístup je důsledkem vysoké dostupnosti produktů srovnatelné kvality z více různých zdrojů. Kritickým faktorem, který ovlivňuje preference zákazníků, tedy i rozhodnutí o výběru dodavatele, jsou šíře a kvalita produkce a služeb poskytovaných zákazníků, a především faktor času. Zákazníci na všech trzích požadují stále větší flexibilitu a kratší dobu reakce, kratší dodací lhůty, neboť dostupnost výrobku je mnohdy důležitější než fakt, že zákazník nakoupí od určitého dodavatele. (Lošťáková a kolektiv, 2017, s.272)

### 2.4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedná se o síly, které literatura nazývá konkurenční. Jsou to síly, jež jsou spojeny s oborem, který je předmětem zkoumaného záměru. (Fotr J. a kol., 2020, s.234)

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale taky chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil. Jsou to: (Jakubíková, D., 2013, s.485)

1. **Hrozba nových vstupů do odvětví – „hrozba nových konkurentů“.**
2. **Soupeření mezi stávajícími firmami – „konkurence v branži“.**
3. **Hrozba náhražek – „hrozba substitučních výrobků a služeb“.**
4. **Dohadovací schopnosti kupujících – „vyjednávací schopnost odběratelů“.**
5. **Dohadovací schopnosti dodavatelů – „vyjednávací schopnost dodavatelů“.**



**Obrázek 3: Porterův model pěti sil** (Zdroj: Jakubíková, D., 2013, s.485)

Firma vyhodnocuje:

- jak velký vliv mají tyto faktory (síly) na její činnosti
- jak se bránit vůči těmto silám

Někdy se k nim přidává ještě šestá síla v podobě tzv. komplementářů, které představují odvětví na sobě navzájem závislá (tzv. Groeův model). (Jakubíková, D., 2013, s.485)

## 1. Hrozba nových vstupů do odvětví – „hrozba nových konkurentů“

Míra hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, kde organizace působí, záleží hlavně na tom, jaké existují bariéry vstupu do odvětví. Stávající organizace si budují bariéry pro ztížení vstupu nových firem, které tvoří (Fotr J. a kol., 2020, s.234):

- **Strategická bariéra** (volná kapacita, zadržovaná technologie, uměle nižší cena, preference značky zákazníci, diferenciací výrobků),
- **Strukturální bariéra** (investice potřebné pro vstup na trh, kapacita pro zjištění konkurenceschopných nákladů, přístup ke zdrojům, nezkušenost s distribucí, činnost a politika státu).

## 2. Soupeření mezi stávajícími firmami – „konkurence v branži“

Podniky potřebují mít přesné informace o svých konkurentech. Nejbezprostřednějším konkurentem podniku je ten, který se mu nejvíce podobá: takový konkurent bude prodávat stejnému cílovému trhu a bude používat stejný marketingový mix. Konkurent je konkurentem dominantním v případě, že vítězí v neúměrném počtu nabídek, usilují-li oba podniky o stejné zakázky. Jestliže však konkurent ve většině případů vzájemného soupeření o stejnou zakázku prohrává, je konkurentem podřízeným. Největší pozor si podnik musí dávat na konkurenta, jehož nabídky jsou úspěšné nejčastěji. Podniky musí sledovat i vzdálenější konkurenty, kteří jsou potenciálně nebezpečnější. Je pravděpodobnější, že podnik pohrbí nějaká nová technologie než jeho existující konkurenti. (Kotler, P., 2000, s.103)

Firmám se doporučuje provést analýzu každého z jejích hlavních konkurentů, identifikovat jeho silné a slabé stránky, ty porovnat s vlastními silnými a slabými stránkami, a tak určit své vlastní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům. K tomuto účelu je vhodné využít sémantického diferenciálu. Další možností, jak postupovat, je vypracovat profil konkurentů, který bude sledovat výkon konkurence (obrat, podíl na trhu, zisk, návratnost investice, využití výrobní kapacity aj.), identifikovat cílové skupiny konkurence, její strategii, silné a slabé stránky. (Jakubíková, D., 2013, s.507)

Vítězit dnes v konkurenčním boji je obzvláště těžké. Firem, které přicházejí na trh s podobnou nabídkou, je mnoho, zákazníků je omezený počet. Snahou firem je tedy v boji s konkurencí obstát, udržet se na trhu, v optimálním případě být lepší než konkurent. U konkurenčních podniků je třeba sledovat kromě jiného jejich používané marketingové nástroje. Čím je sortimentní nabídka podobnější, tím více se upíná pozornost na cenovou politiku. (Zamazalová, M., 2009, s.54).

### **3. Hrozba náhražek – „hrozba substitučních výrobků a služeb“.**

Substitutem se rozumí produkt, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a který uspokojuje potřebu zákazníka. Konkurenceschopnost substitutů je ovlivněna snadností, s jakou kupující může začít substitut využívat. Jsou v tom zahrnuty náklady kupujícího spojené se záměnou produktu za substitut. Poskytovatel produktu uplatňuje kromě cenové politiky i poskytované poradenství, garance a servis. (Fotr J. a kol., 2020, s.239):

**Stupeň (intenzita) konkurence** se zvětšuje (Fotr J. a kol., 2020, s.239):

- zlepšením poměru kvalita/cena u substitutu,
- rozsahem nabízených garančních a servisních služeb,
- dostupností substitutu,
- přístupností zákazníka ke změně,
- snížením investic zákazníka při nákupu substitutu.

### **4. Dohadovací schopnosti kupujících – „vyjednávací schopnost odběratelů“.**

Zákazník posuzuje obchodní podmínky, vstřícnost jednání, korektnost vztahů a flexibilitu dodavatele. Rozhodující faktory pro zvýšení intenzity konkurence tvoří (Fotr J. a kol., 2020, s.239):

- nižší počet zákazníků,
- nižší stupeň diferenciací výrobků,
- jiné alternativy dodávek (substitutů),
- vyšší cenová citlivost zákazníka.

## **5. Dohadovací schopnosti dodavatelů – „vyjednávací schopnost dodavatelů“**

Dodavatelé jsou firmy, organizace i jednotlivci, kteří firmám poskytují zdroje potřebné pro výrobu a produkci služeb. Každá firma má mnoho dodavatelů. Dodavatelé se člení do různých kategorií, např. dodavatelé vstupů do výrobního procesu (materiálů a surovin, energie a paliv, polotovarů, dílů a součástek, technologií, informací, pracovních sil), dodavatelé, respektive poskytovatelé služeb (finanční instituce, pojišťovny, právní kanceláře, výzkumné agentury, reklamní agentury apod.) a dodavatelé dalších zdrojů (vybavení pracovišť aj.).

Úspěch firmy do velké míry závisí právě na dodavatelích. Proto je důležité, aby věnovala pozornost jejich výběru a stanovila si kritéria, podle kterých je bude hodnotit. (Jakubíková, D., 2013, s.485)

Analýza dodavatelů má zvláštní význam pro ty podniky, které plánují v určitých zemích přímé investice nebo již zde mají vlastní pobočky. Ale také pro podniky, které sledují vlastní strategii exportu, hraje analýza mezinárodních dodavatelů se zřetelem na Global Sourcing-Strategie důležitou roli. Takové dodavatelské faktory obsahují:

- počet a velikost dodavatelů
- koncentraci a tržní sílu,
- kvalitu surovin a předběžných výrobků,
- pracovní nabídku a
- nabídku nominální jakosti,

tzn. postihují všechny nákupní trhy podnikání. Zvláště tržní síla dodavatelů k sobě může přitahovat zvýšené náklady na pořízení vstupních dat zboží, kvalita surovin a předběžných výrobků oproti tomu ovlivňuje kvalitu konečných výrobků, a tím jejich prosazování na světovém trhu. (Berndt, R. a kol., 2007, s.40)

## **2.5 Vliv interního prostředí na firmu**

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy a schopnosti disponibilní zdroje využívat. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. Analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku (klíčových kompetencí) jako základu konkurenční výhody. (Jakubíková, D., 2013, s.514)

Výsledkem interní analýzy je určení silných (S) a slabých (W) stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech. Analýza mikroprostředí se rovněž účelově provádí ve vztahu k danému strategickému záměru. Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr. Od hodnotitele se vyžaduje orientace ve firemním portfoliu zdrojů a firemních kompetencích, které podnik vybudoval. Různé typy podniků mají rozdílné funkční oblasti, proto dále uváděný přehled je jen typickou ukázkou běžného uspořádání. Firemní zdroje a jejich zhodnocování vedou k postupnému vytváření klíčových způsobilostí (Core Competences), které jsou základem a hybnou silou tvorby konkurenční výhody firmy. (Fotr J. a kol., 2020, s.108)

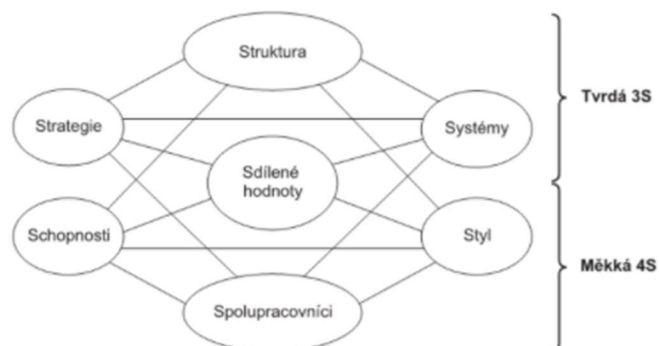
Interní analýzy by se měly systematicky provádět minimálně v těchto funkčních oblastech podniku – management, marketing, finance a účetnictví, výroba, výzkum a vývoj, informační systémy.

### **2.5.1 Analýza 7 S McKinsey**

Teorie strategického managementu koncem sedmdesátých let 20. století začala zdůrazňovat potřebu budování nových základů pro implementaci strategie, která se v té době ukazovala jako hlavní slabé místo managementu. Mezi nejaktivnější pracovní týmy se v té době zařadili pracovníci poradenské firmy McKinsey, kteří měli kontakty na mnohé firmy ve světě a už delší dobu pátrali po rozdílech v jejich úspěšnosti. Nejprve se



zdálo, že tyto rozdíly jsou ovlivňované především strategiemi, ale postupně se ukazovalo, že i ti, kteří měli na první pohled dobře rozpracovanou strategii, měli problém s jejich implementací, resp. jejím uvedením do života. (Papula a kol., 2019, s.276)



**Obrázek 4: Model „7 S“ firmy McKinsey** (Zdroj: Mallya, T., 2007, s.74)

Vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů (viz. Obrázek č. 4), aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli je to velká nebo malá firma. Tyto faktory jsou vzájemně provázány a pokud vedení nebude dávat pozor u jednoho z nich pak může způsobit zhroucení ostatních faktorů. Samozřejmě význam nebo důležitost každého z nich bude odlišná s časem a někdy není možné říci, jak se změní. (Mallya, T., 2007, s.74)

Pro lepší pochopení podstaty 7 S a způsobu jeho uplatnění v rámci implementace strategie se pokusíme stručně objasnit jeho základní prvky a poukázat na jejich uplatnění a působení.

**Strategie (Strategy) jako první „S“** v tomto modelu nepoukazuje pouze na to, že jsme v předcházející fázi procesu strategického managementu už strategii vytvořili, ale zdůrazňuje potřebu informovat o strategii. Informovat, objasňovat a obhajovat strategii je v strategickém managementu potřebné nejen směrem dovnitř podniku, ale i vůči více subjektům v externím prostředí. Strategii není možné utajovat především vůči těm, od kterého očekáváme podporu. Například vůči bance, od které podnik požaduje poskytnutí úvěru na financování rozvojových projektů odvozených od strategie. Tak stejně i vůči dodavatelům anebo jiným partnerům, od kterých podnik očekává podporu. Ten, kdo svoji strategii utajuje, se stává pro svoje okolí nedůvěryhodným a má omezené možnosti pro vytváření dnes mimořádně důležitých partnerství. (Papula a kol., 2019, s.278)

**Struktura (Structure) jako druhé „S“** v modelu 7 S zdůrazňuje potřebu podpořit strategii relevantními změnami organizace. Strategie manažerů, kteří přijali novou strategii, ale nepodpořili ji organizačními změnami, často zůstane jen v podobě záměrů a neprotrvá do života v organizaci. Důvodem je reálně existující „setrvačnost“ v jednání podniku při nezměněné organizaci. Pokud nezměníme organizaci, v jednání pracovníků podniku se téměř nic nezmění. Právě proto by měly změny v organizaci patřit mezi základní projevy snahy podpořit implementaci strategie. Například, pokud se chce podnik diverzifikovat anebo pronikat na nové trhy, tak podpůrné změny v organizaci by měli být vnímány jako základní předpoklady na úspěšné zrealizování těchto záměrů. (Papula a kol., 2019, s.278)

**Systémy (Systems) jako třetí „S“** v rámci modelu 7 S znamená přizpůsobování plánovacích, informačních, kontrolních, motivačních a dalších systémů tak, aby svými změnami podpořili realizaci strategie. Důležité je v rámci implementace přizpůsobit systém plánování. Jestli chceme podpořit implementaci strategie, plánování musí vytvořit pružný a přizpůsobivý prostor pro uplatnění taktiky. Bez změn v plánování a plánovacích systému nejsou podniky schopné pružně reagovat na změny v prostředí, soupeřit o strategicky důležité pozice a dosahovat úspěchy v náročném konkurenčním prostředí. Neméně důležitý je v rámci implementace přizpůsobit informační systém podniku tak, aby měli manažeři na různých pozicích přístup k informacím, které potřebují pro svoje strategické rozhodování a podobně. (Papula a kol., 2019, s.278)

**Styl vedení (Style) jako čtvrté „S“** v modelu 7 S vyžaduje zvolit takový styl vedení, který nejlépe podpoří implementaci strategie. Strategie byly v minulosti spojené se silnými vůdčovskými osobnostmi, které nejenže strategie vytvářeli, ale také jich autoritativním stylem vedení prosazovali. V minulosti převládali představy o vůdčovských typech strategií například z oblasti vojenství, kteří zadávali úlohy a plnění těchto zadaných úloh přísně vyžadovali a kontrolovali. Tvůrcové modelu 7S přišli s překvapujícím stanoviskem. Podle jejich poznatků byli úspěšnější ti manažeři, kteří uplatňovali participativní nebo demokratický styl vedení lidí. V rámci tohoto stylu využívali možnosti zapojovat a kompetencemi v rámci implementace pověřovat manažery působící na různých úrovních a působících v různých oblastech. (Papula a kol., 2019, s.279)

**Personál (Staff) jako páté „S“** v modelu 7 S je dalším důležitým prvkem implementace strategie. Lidé jsou dnes zařazováni mezi rozhodující kritické faktory úspěšnosti podniků a k tomuto stanovisku dospěli na základě svých zkoumání i tvůrčové modelu 7 S při odhalování faktorů, které ovlivňují úspěšnost implementace strategie. Mít schopné lidi s přiměřenými vědomostmi a zkušenostmi a mít správné lidi na správném místě je důležitou zárukou budoucích úspěchů. Pokud si dnes uvědomujeme, že žijeme v neustále se měnícím a těžko předvídatelném prostředí, tak právě vzdělání, vědomostmi vyzbrojení a zkušenosti manažerů a ostatní zaměstnanci jsou často hlavní zárukou toho, že firma bude v každé situaci schopná vytvářet vhodné řešení a tyto i realizovat. Proto vhodně volený, formovaný a neustále vzdělávaný personál, se zájmem zdokonalovat svoje schopnosti myšlení, rozhodování a konání patří dnes mezi stěžejní faktory, které jsou zařazené do modelu 7S. (Papula a kol., 2019, s.279)

**Zkušenosti a schopnosti (Skills) jako šesté „S“** v modelu 7 S znamená, že nestačí schopné, vzdělané a dobře připravené pracovníky získávat, ale důležité je starat se také o jejich neustálý rozvoj a zdokonalovat jejich schopnosti. Tak jako se všechno mění v prostředí, tak neustále rostou požadavky na jejich vědomosti, zkušenosti a schopnosti. Proto jedním ze základních předpokladů úspěšné implementace strategie je věnovat pozornost zvyšování zkušeností a schopností pracovníků podniku. (Papula a kol., 2019, s.279)

**Společné hodnoty (Shared value) je sedmým, t.j. na první pohled posledním „S“** v modelu 7S. Už jeho samotné umístění do středu modelu (symbolicky představující jakýsi diamant, na kterém je založena úspěšnost implementace strategie) symbolicky vyjadřuje jeho mimořádné postavení a důležitost v modelu 7 S, ale také jako faktor, který ovlivňuje úspěšnost implementace strategie. Podle modelu 7 S jsou právě hodnoty, hodnotová orientace a společný soulad hodnot v podniku jedním z rozhodujících předpokladů pro úspěšnost implementace strategie a úspěšnost podniku. (Papula a kol., 2019, s.280)

### 2.5.2 Analýza vývoje základních finančních ukazatelů

Finanční analýza (financial analysis) představuje bezesporu jeden z nejvýznamnějších způsobů fundamentální podnikové analýzy umožňující za pomoci specifických postupů provést diagnózu finančního hospodaření každé společnosti (účetní jednotky). Vychází z pohledu do minulosti a na základě výpočtu různých finančních ukazatelů, majících (vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě) potřebnou vypovídací schopnost, dokáže rozpoznat jak vývojové trendy analyzované firmy, tak i případné poruchy v jejím hospodaření, nebo naopak její silné stránky. (Rejnuš, O., 2014, s.267)

Za zvláště významné lze považovat členění poměrových ukazatelů podle jednotlivých oblastí finančního hospodaření podniku ve smyslu kterého je lze rozdělit do následujících základních skupin na: (Rejnuš, O., 2014, s.270)

- Ukazatele rentability
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele tržní hodnoty podniku

Vzhledem k tomu, že tato práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit firmy, a ne finanční analýzou podniku, budu v dalších kapitolách pracovat pouze ze základními informacemi, které budou sloužit k objasnění problematiky.

#### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability (profitability ratios) jsou jak pro stávající akcionáře, tak i pro potenciální investory jedněmi z nejsledovanějších poměrových ukazatelů. Vyplývá to z toho, že informují o efektu, jehož bylo dosaženo vloženým kapitálem neboli měří „úspěšnost“ podniku porovnáním jeho zisku (výsledku hospodaření) s ukazateli vypovídajícími o prostředcích vynaložených na jeho dosažení. Z toho vyplývá, že jsou považovány za ukazatele informující o schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku, a tudíž jsou využitelné i při určování vnitřních hodnot akcií. (Rejnuš, O., 2014, s.271)

### **Ukazatel rentability celkových aktiv – ROA**

Ukazatel rentability celkových aktiv (return on total assets) je všeobecně považován za klíčový ukazatel úspěšnosti podnikatelské činnosti firem a je tudíž pro investory (resp. finanční analytiku) nejsledovanějším ukazatelem této skupiny. Vyjadřuje čistou výnosnost celkových aktiv podniku, takže čím je jeho hodnota vyšší, tím se jeví hospodářská situace sledované firmy příznivěji. (Rejnuš, O., 2014, s.271)

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celková aktiva}} \quad \text{případně:} \quad ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \quad (1)$$

### **Ukazatel rentability vlastního kapitálu - ROE**

Rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) zachycuje schopnost podniku vytvářet zisk z kapitálu vloženého do daného podniku jeho vlastníky. Lze předpokládat, že u podniků, u kterých není dosaženo uspokojivé hodnoty této rentability, dojde k výměně vlastníků podniku, v důsledku jejich schopnosti dosáhnout lepšího zhodnocení vloženého kapitálu při jeho jiném užití, nebo přímo k ukončení činnosti daného podniku. Na druhou stranu u podniků, které dosahují lepší rentability vlastního kapitálu než jejich konkurenti, lze předpokládat spokojenost vlastníků s výsledky podniku, a tedy lepší konkurenceschopnost daných podniků ve srovnání s konkurencí. (Suchánek P. a kol., 2013, s.28)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2)$$

### **Ukazatel rentability tržeb – ROS**

ROS poměřuje čistý zisk společnosti s celkovými tržbami. Výsledek nám indikuje, kolik korun zisku přinesla účetní jednotka jedna koruna tržeb. (Máče M., 2006, s.34)

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad (3)$$

### **Ukazatel vloženého kapitálu – ROI**

Ukazatel vypovídá o tom, s jakou účinností pracuje celkový kapitál vložený do podnikání, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů (vlastních nebo cizích) pochází. Tímto ukazatelem se vyjadřuje míra zisku za nějaké období. (Kocmanová, A., 2013, s. 86)

$$ROI = \frac{EBIT}{Kapitál\ celkem} \quad (4)$$

### **Ukazatele zadluženosti**

Zadlužeností účetní jednotky rozumíme míru financování svých aktiv jak z vlastních, tak i z cizích zdrojů. Účetní jednotka využívá cizí kapitál tehdy, když jí tato alternativa přinese větší výnos, než jsou náklady spojené s cizím kapitálem (tj. úroky). (Máče M., 2006, s.37)

Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika) udává, z kolika procent jsou celková aktiva financována cizím kapitálem. (Máče M., 2006, s.37)

$$ZADLUŽENOST = \frac{Cizí\ kapitál}{Celková\ aktiva} \quad (5)$$

Zatímco věřitelé budou upřednostňovat nižší hodnotu tohoto ukazatele a tedy nižší míru zadluženosti, vlastníci budou preferovat vyšší míru zadluženosti. (Máče M., 2006, s.37)

### **Ukazatele likvidity**

Schopnost účetní jednotky uhradit své finanční závazky v okamžiku jejich splatnosti měří ukazatelé likvidity. Aby byla účetní jednotka solventní musí mít určitou část svých aktiv ve vysoce likvidní formě, tj. v takové formě, která je rychle přeměnitelná na peníze.

Likvidita má protikladný vztah k rentabilitě účetní jednotky. Účetní jednotky s velkým podílem vysoce likvidního majetku dosahují obvykle nižší rentability. (Máče M., 2006, s.34)

Běžná likvidita udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. (Máče M., 2006, s.37)

$$\text{BĚŽNÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatel aktivity (activity ratios), jež bývají rovněž nazývané „ukazateli řízení aktiv“, resp. „obratovosti nebo vázanosti kapitálu“, měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má příliš mnoho, vznikají mu zbytečné náklady, což negativně působí na tvorbu zisku, v opačném případě má nedostatečné výrobní kapacity, v důsledku čehož přichází o možné tržby. (Rejnuš, O., 2014, s.276)

Ukazatel obratu celkových aktiv (total assets turnover ratio) měří efektivnost využívání veškerých aktiv podniku. Proto je nazýván „ukazatelem produktivnosti vloženého kapitálu“. Je nejkomplexnějším ukazatelem této skupiny. (Rejnuš, O., 2014, s.277)

$$\text{OBRAT CELKOVÝCH AKTIV} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (7)$$

Tento ukazatel informuje o obratu kapitálu, přičemž jeho dobré průměrné hodnoty se pohybují zhruba v rozmezí (1,6-2,9). Pokud počet obrátek celkových aktiv za rok poklesne pod hodnotu (1,5), vzniká potřeba prověřit, zda je možno vložený majetek redukovat. (Rejnuš, O., 2014, s.277)

### **2.5.3 Analýza obchodních aktivit**

#### **Obchod**

Ohlédneme-li se daleko do historie, obchod vznikl v době, kdy si lidé začali mezi sebou vyměňovat výrobky. Obchod tedy vznikl v důsledku společenské dělby práce jako specializovaná činnost. Zabývají se jí především specializované subjekty – prostředníci ekonomických transakcí. Úkolem obchodu jako prostředníka je zajistit efektivní směnu zboží a služeb mezi zúčastněnými ekonomickými subjekty. Obchod jako činnost tedy znamená uskutečňování nákupu a prodeje zboží v nejširším slova smyslu. Předmětem obchodní činnosti nemusí být pouze hmotné produkty, mohou to být i „produkty nehmotné“ podle Kotlerova širokého pojetí výrobku, tedy služby. Pro některé subjekty se stává obchod hlavní činností, stávají se z nich specialisté na obchodní transakce – obchodníci. Tyto specializované subjekty, které se zabývají obchodem v rámci své hlavní činnosti, představují obchod jako instituci. V užším pojetí jsou obchodními institucemi chápány jen subjekty, které se zabývají nákupem fyzického zboží a jeho dalším prodejem bez větší úpravy. (Zamazalová, M., 2009, s.13).

Každý subjekt, tedy i obchodní podnik, je obklopen prostředím, které se vyznačuje určitými charakteristikami a určuje podmínky existence tohoto subjektu v daném čase. Prostředí vytváří kontext subjektu, jeho existenční prostor. Podnik vstupuje do interakce s dalšími subjekty, které jsou součástí tohoto prostředí, a je ovlivňován jeho charakterem (podmínkami). Marketingové prostředí zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky. (Zamazalová, M., 2009, s.49).

#### **Klasifikace podniků podle jejich charakteristických rysů**

Podniky se třídí podle určité důležité obecné proměnné vlastnosti, která umožňuje jejich zřetelné rozlišení. Nejběžnější třídění podniků je podle sektorů, velikosti, ekonomické klasifikace – CZ-NACE a právní formy. (Kocmanová, A., 2013, s.10)



## **Třídění podniků podle ekonomické klasifikace CZ-NACE**

Podniky se klasifikují podle ekonomické klasifikace CZ-NACE. CZ-NACE slouží pro třídění jednotek (např. podniků) podle druhu ekonomické činnosti, kterou se zabývají (nikoli pro třídění výrobků a služeb, které poskytují). Cílem tohoto třídění je možnost postavit k sobě podniky vzájemně co nejvíce podobné druhem své činnosti tak, aby bylo možno shromažďovat statistická data. Statistiky, které vzniknou za použití klasifikace NACE, lze srovnávat v celé Evropské unii. Používání NACE je povinné pro všechny členské státy Evropské Unie. (Kocmanová, A., 2013, s.10)

NACE samo o sobě nenabízí kategorie pro jednotlivé typy statistických jednotek: jednotka může provádět několik ekonomických činností a může být určena různými způsoby podle různých charakteristik. (Kocmanová, A., 2013, s.10)

## **2.6 Marketingová strategie**

Dle moderních přístupů by strategie neměla být závislá pouze na cílech, ani by se neměla soustřeďovat pouze na řešení konkurenčního postavení podniku. Při stanovení strategie je třeba uplatnit širě zaměřený koncept vztažený k základům podnikání, který by ji pomohl podniku správně vidět, pochopit její úlohu a možnosti v širším kontextu podnikání. Hlavním bodem tohoto širšího konceptu strategie je zákazník. Zajistit podniku udržitelnou, dlouhodobou úspěšnost vyžaduje, aby vybudoval vztahy se svými zákazníky a aby právě v tom pochopil svoje možnosti. Má-li být strategie úspěšná, musí být pojata komplexně. (Fotr J. a kol., 2020, s.91)

V centru zájmu marketingu je hodnota pro zákazníka, tedy kvalita uspokojení potřeb a přání zákazníka. Aby mohla firma takovou hodnotu vytvořit, komunikovat, doručit a směnit, musí mít v první řadě jasno, kdo jsou její zákazníci, pochopit co řeší, co potřebují, co si přejí a co skutečně ocení. (viz. Obrázek č. 5) (Karlíček, M., 2018, s.43)

Plánování mezinárodních podnikatelských aktivit probíhá většinou na více úrovních rozhodovacího procesu. Na celopodnikové úrovni (corporate level) jsou přijímána rozhodnutí o výběru cílových mezinárodních trhů a o formách vstupu na zahraniční trhy,

o výběru nosných aktivit a technologií. Na úrovni podnikatelských jednotek (business unit level) se rozhoduje o cílových segmentech a výrobních řadách vhodných pro dané zahraniční trhy a na úrovni značek a produktů (product line level) se rozhoduje o sortimentní skladbě nabídky. (Machková, H., 2015, s.227)



**Obrázek 5: Strategická a taktická marketingová rozhodnutí** (Zdroj: Karlíček, M., 2018, s.48)

K obvyklým strategickým cílům mezinárodního podnikání patří vstup na nové trhy a segmenty, vedoucí postavení v cílovém segmentu na světovém trhu, účast ve strategické alianci, rozvoj vybraných podnikatelských aktivit atp. Společnosti by měly při koncipování svých strategických marketingových cílů vycházet z tzv. pravidla SMART (specific, measurable, agreed, realistic, trackable), tj. strategické cíle by měly být stanoveny tak, aby byly dostatečně specifické, realistické a pro společnost dosažitelné, měly by s nimi souhlasit všechny zainteresované strany a musí být měřitelné a sledovatelné v čase. (Machková, H., 2015, s.217)

## 2.6.1 Marketingový mix



**Obrázek 6: Marketingový mix 4P – produkt, cena, komunikace, distribuce** (Zdroj: © 2017-2020 Jan Petrtyl Marketing Mind)

### „4P“

Taktické marketingové otázky vycházejí ze strategických marketingových rozhodnutí, jedná se zejména o otázky, jak konkrétně bude vypadat náš produkt, jaká bude jeho cena, kde, kdy a jak ho budeme propagovat a jak zajistíme jeho dostupnost. (Karlíček, M., 2018, s.43)

V této souvislosti hovoříme o marketingovém mixu neboli „čtyřech P“ (**product, price, place a promotion**). (Karlíček, M., 2018, s.47)

Se zajímavým pohledem na marketingový mix se lze setkat u Chlebovského (2005, s.18), který hovoří o krizi marketingového mixu a budoucnost vidí v koncepci řízení vztahů se zákazníky (customer relation management – CRM): „V klasickém marketingu stačilo firmě dobře namíxovat soubor jednotlivých prvků marketingového mixu k tomu, aby firma dosáhla svých cílů na vybraném trhu. V současné době, kdy dochází k uvolňování tržních bariér spojených s rozvojem komunikačních a informačních technologií a oslovení zákazníků na druhém konci světa se podstatně zjednodušilo, dochází k omezení možností marketingového mixu. Firmy překročily horizont svého regionu a postupně se pustily do globálních vod. Zatímco v rámci regionu lze zajistit relativně rychle zpětnou vazbu od zákazníků, v globálním prostředí neplatí, časové zpoždění nelze

zanedbat. Překážkou dobře fungujícího marketingového mixu jsou následující skutečnosti: produkt připravený pro globální trh obtížně reflektuje lokální požadavky zákazníků, lokální marketingoví manažeři si samozřejmě nemohou vybrat místo, ani to, jehož jsou přímou součástí. Z marketingového mixu tak zbydou pouze cena a propagace. Dochází k výraznému omezení marketingového mixu. To je příčinou důležitosti dobře fungující koncepce CRM.“ Jakkoliv toto vyjádření zní pesimisticky vůči používání marketingového mixu, v knihách mnoha světových odporníků v oblasti marketingu je mu stále věnována náležitá pozornost. (Jakubíková, D., 2013, s.975)

#### „4 C“

V podobném duchu je někdy využívána rovněž zkratka 4 C. Tou se rozumí hodnota pro zákazníka (customer value), náklady na zákazníka (costs), komunikace této hodnoty (communication) a její dostupnost (convenience). Daný koncept tedy ještě více zdůrazňuje hledisko zákazníka, které je v samém jádru marketingu. (Karlíček, M., 2018, s.47)

Orientace na zákazníka a cílový trh znamená znalost všech charakteristik, které firmě umožní vyvíjet, vyrábět a nabízet výrobky a služby za vhodné ceny, na očekávaném místě za podmínky, že se o nich potenciální spotřebitel dozví. (Přikrylová, J. a kol., 2019, s.34)

Vhodnější přístup vychází z pohledu na zákazníka a ponechává P model pro vnitrofiremní plánování a rozhodování na základě poznatků získaných aplikací C prvků, to znamená přístupu, který lépe vystihuje i „ducha“ tohoto textu. Produkt je nahlížen jako customer value, cena jako customer costs, místo prodeje jako convenience a podpora jako communications.

#### „4 E“

4 E klade důraz na to, aby zákazník získal z nákupu příjemný pocit (Experience, zkr. E), provedl směnu za danou cenu (Exchange, zkr. E), kterou bude vnímat jako férovou, a to kdekoliv na světě (Everyplace, zkr. E) a aby pak i on sám pak šířil pozitivní informace o produktu (Evangelism, zkr. E). V této věci je nutné s ním komunikovat i poté, co nakoupí. (©2018, cleverandsmart.cz)

Všechny výše uvedené pohledy na marketingový mix usilují nebo měly by usilovat v zásadě o totéž, nabídnout zákazníkovi kvalitní produkt, kterým může být jak výrobek, tak i služba, jež plně uspokojí jeho potřebu, a samotný nákupní proces, který může být pro zákazníka značně stresující, mu co nejvíce zjednodušit a zpříjemnit, aby peněz, které za produkt utratil, vůbec nelitoval, vrátil se zpět a produkt dál doporučoval. (©2018, cleverandsmart.cz)

#### **2.6.1.1 Produkt (product)**

Podle Kotlera (2007) je produktem „cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“

Produkt je zakoupen zákazníkem ke splnění jeho potřeb a přání. Ty mohou být praktické, emocionální nebo základní. Produkt musí optimálně uspokojovat individuální požadavky individuálního zákazníka. (Jakubíková, D., 2013, s.990)

Je to právě produkt a profil jeho nabídky, čemu je třeba ve strategickém marketingu, ale i v marketingu vůbec věnovat prvořadou pozornost. Produkt ovlivňuje investiční rozhodování v oblasti výrobních technologií, tvorby a udržování distribučních cest, cenové politiky, marketingové komunikace, v personální oblasti aj. (Jakubíková, D., 2013, s.992)

Zatímco v případě komodit lze produkty poměrně špatně diferencovat, u běžných produktů je možné pracovat s celou řadou charakteristik, kterými se lze odlišit od konkurence. Může se jednat mimo jiné o (Karlíček, M., 2018, s.768):

1. nejružnější funkční benefity
2. rozdíly v použitých materiálech
3. rozdíly v kvalitě, výkonu, trvanlivosti, spolehlivosti nebo opravitelnosti
4. rozdíly v možné míře přizpůsobení individuálním potřebám a přáním zákazníků
5. rozdíly v rychlosti doručení, podmínkách dodávek, zárukách a instalaci, stejně jako o celou řadu dalších doprovodných služeb.

Firma by měla pečlivě zvažovat, jaké charakteristiky pro svůj produkt zvolí. Měla by zjišťovat, jaké charakteristiky její zákazníci skutečně ocení a za jakou cenu. Doplnkové funkční charakteristiky, zvyšování výkonnosti, využití kvalitnějších materiálů, hezčí design či lepší doprovodné služby, to vše v obecné rovině zvyšuje náklady na daný produkt. Doplnění nové produktové charakteristiky má proto smysl zvyšovat jen tehdy, pokud lze zvýšené náklady kompenzovat vyššími tržbami. Stejně tak je možné uvažovat o odstranění určité produktové charakteristiky, pokud lze očekávat, že se tato redukce neprojeví zásadnějším poklesem prodejů. (Karlíček, M., 2018, s.768)

### **Marketingová adaptace výrobku v mezinárodním prostředí**

Při rozhodování o mezinárodní výrobkové politice je třeba zvážit, zda je možné realizovat výrobek na zahraničních trzích beze změny, či zda je nutné upravit jej podle požadavků zahraničních trhů. Při rozhodování o míře adaptace je třeba brát v úvahu zejména následující faktory (Machková, H., 2015, s.471):

- výrobek a jeho základní charakteristiky;
- potřeby, které výrobek uspokojuje;
- zákonodárství v zemi vývozu (předpisy a normy);
- zahraniční trh, jeho velikost a kupní sílu obyvatel;
- sociálně-kulturní odlišnosti;
- nákupní a spotřební zvyklosti, spotřebitelské preference;
- velikost podniku a jeho ekonomické možnosti;
- náklady na adaptaci.

Nejméně nákladným a nejsnazším řešením by byla výroba zcela standardizovaných výrobků a jejich realizace na zahraničních trzích bez jakýchkoli úprav. Úplná standardizace však obvykle není možná a podniky musí respektovat jak technické požadavky, tak marketingové odlišnosti zahraničních trhů. (Machková, H., 2015, s.471)

V roce 2010 vstoupil v platnost tzv. nový legislativní rámec (new legislative framework), jehož cílem bylo odstranění zbývajících překážek pro volný pohyb zboží. Je tvořen třemi právními dokumenty, které stanoví: (Machková, H., 2015, s.498)

- rámce pro uvádění výrobků na trh, zejména komunitárních předpisů v harmonizované sféře – definují označení CE, vymezuje úlohu jednotlivých subjektů, stanovuje požadavky na postupy posuzování shody atd.
- požadavky na akreditaci a dozor nad trhem – cílem byla harmonizace systémů při udělování akreditací orgánům, které posuzují shodu (laboratoře, certifikační orgány, inspekční orgány...); národní akreditační orgány (v ČR Český institut pro akreditaci) tedy fungují dle jednotných pravidel a akreditují podle mezinárodně uznávaných norem; dozor nad trhem u nás vykonává Česká obchodní inspekce;
- princip vzájemného uznávání – pokud je výrobek v souladu s předpisy jedné členské země, nemůže mu být odepřen vstup na trhy dalších zemí.

Značení CE stvrzuje skutečnost, že výrobek prošel postupem posuzování shody a vyhovuje technickým předpisům evropských směrnic. Shoda výrobku se směrnicemi je požadována od prvního uvedení na trh, tj. buď do distribuce, nebo do provozu. Kontrolní orgány mohou prověřovat shodu kdykoliv. Výrobce musí být schopen předložit technickou dokumentaci, která prokazuje shodu výrobku s příslušnou směrnicí. (Machková, H., 2015, s.502)

Častými strategiemi jsou postupné rozšiřování výrobkové řady o nové produkty pod stávající značkou (line extension) a strategie víceznačkové politiky (multibranding).

Výhodou rozšíření výrobkové řady o novou velikost balení, o další příchut', o nové barevné provedení atd. jsou nižší náklady při uvedení nového výrobku na zahraniční trh, nevýhodou může být příliš široký sortiment, a tudíž špatná orientace spotřebitelů. Strategie víceznačkové politiky pro stejný druh výrobku umožňuje odlišit positioning značek a segmentaci trhu a zároveň se může odrazit i v ekonomických výsledcích podniku ovládnutím většího podílu trhu v dané kategorii výrobků. (Machková, H., 2015, s.520)

### **2.6.1.2 Cena (price)**

Aby firma dokázala správně stanovit cenu, musí v první řadě pochopit vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou. Lidé mají tendenci předpokládat, že dražší

produkty obecně vykazují vyšší kvalitu a naopak levnější produkty kvalitu nižší. Pokud lidé nemají přesné informace o kvalitě produktu, je pro ně indikátorem kvality cena. (Karlíček, M., 2018, s.890)

Rozhodování o ceně při tvorbě marketingové strategie patří ke klíčovým rozhodovacím procesům. Je důležité správně odhadnout, jak budou zákazníci na různé ceny určitého zboží reagovat. Přitom je potřeba brát v úvahu výrobní náklady, náklady na distribuci a marketingovou komunikaci, jakož i různá omezení, například legislativní a etická, sílu a ceny konkurence aj. (Jakubíková, D., 2013, s.1367)

Firmy si také musí uvědomit, že zákazník není ochoten souhlasit s tím, že má v ceně zboží firmě uhradit její vzrůstající náklady. Pokud to firmy nerespektují, zákazník obvykle hledá jiné alternativy uspokojení svých potřeb, ať již nákupem u konkurence, či nákupem substitutů. (Jakubíková, D., 2013, s.1367)

### **Tvorba ceny**

„Po zjištění 3C (průnik zákaznické poptávky, funkce nákladů a ceny konkurentů – customers' demand schedule, cost function, competitors' prices) je společnost připravena stanovit cenu.“ (Kotler, Keller, 2006, s.482)



**Obrázek 7: Klíčové faktory tvorby cen** (Zdroj: Karlíček, M., 2018, s.903)

Firmy musí při cenotvorbě zohlednit celou řadu faktorů. Nejvýznamnější z nich jsou náklady, ceny konkurence a hodnota produktu vnímaná zákazníky. Náklady na výrobu, prodej a distribuci produktu stanovují nejnižší možnou hranici ceny. Firmy sice mohou krátkodobě snížit své ceny pod úroveň nákladů (např. aby přežily v časech recese nebo aby zničely konkurenci), dlouhodobě však není takový stav udržitelný. Mnohé firmy stanovují své ceny právě podle nákladů. Hovoří se o přirážkové metodě tvorby cen, kdy firma navyšuje jednotkové náklady na výrobu, prodej a distribuci určitého produktu



o požadovanou ziskovou marži (např. obvyklou marži v příslušném odvětví). (Karlíček, M., 2018, s.903)

Přirážková metoda tvorby cen má nesporně jednu velkou výhodu. Je velmi jednoduchá. Na druhou stranu má dvě významná úskalí. Prvním z nich je skutečnost, že daná metoda zcela opomíjí konkurenci. Neméně vážným problémem je skutečnost, že přirážková metoda nezohledňuje poptávku. (Karlíček, M., 2018, s.905)

Firmy by neměly při tvorbě cen opomíjet ani jedenn ze tří výše uvedených faktorů. Měly by sledovat své náklady, důsledně monitorovat ceny konkurence a realizovat cenové testy a experimenty, které jim pomohou odhadnout cenu, za jakou je jejich produkt ochoten zakoupit zákazník. Zejména zjišťování třetího uvedeného faktoru, tedy hodnoty vnímané zákazníkem, je přirozeně poměrně pracné. Pro firmy je ale klíčové, protože pouze tímto způsobem mohou firmy odhadovat horní hranici ceny (tzv. cenový strop). Čím vyšší je přitom rozdíl mezi cenou, kterou je za produkt ochoten zaplatit zákazník, a náklady, tím vyšší ziskové marže může firma docílit. Pokud tedy firma nastaví cenu pod úrovní vnímané hodnoty zákazníky, přichází o zisk. (Karlíček, M., 2018, s.907)

### **Cenové strategie**

#### **Základní 3 cenové strategie:**

- strategie vysoké ceny
  - strategie dobré hodnoty
  - strategie nízké ceny
1. Při strategii vysoké ceny firmy oslovují zákaznický segment, který požaduje vysokou kvalitu produktu a který zároveň není příliš citlivý na cenu. Firmy proto nabízejí vysoce kvalitní produkty za vysoké ceny, jež jim umožňují pokrývat relativně vysoké náklady spojené s výrobou, prodejem a distribucí. Přitom nebývá postačující, aby byl produkt vnímán zákazníky jako jednoznačně lepší, než jsou běžné produkty na trhu. Firma musí mít rovněž dostatek prostředků na to, aby o kvalitě svého produktu zákazníky informovala. Tato strategie se neobejde bez investic do marketingové komunikace. (Karlíček, M., 2018, s.917)

2. Strategie dobré hodnoty znamená, že firma nabízí zákazníkům poměrně kvalitní produkt, ale volí nižší cenu, než je tomu u předchozí strategie. Firma tak oslovuje zákaznické segmenty, které požadují vysokou kvalitu, ale nejsou za ni ochotny platit vysokou cenu. Nevýhodou této strategie je v obecné rovině nižší zisková marže, jež je dána nízkou cenou. Firma tedy musí v obecné rovině prodávat svůj produkt ve velkém objemu, pokud si chce zajistit dostatečný zisk. (Karlíček, M., 2018, s.920)
3. Pokud se firmy rozhodnou pro ekonomickou strategii, cílí na zákazníky, kteří především požadují nízké ceny a kteří se spokojí s nižší kvalitou produktu. Těmto zákaznickým segmentům nabízejí produkty v nižší, ale stále ještě přijatelné kvalitě za nízkou cenu. Firmy využívající ekonomickou strategii musí především optimalizovat své náklady. Nízkých nákladů dosáhnou např. standardizací, využitím levnějších materiálů či omezením doprovodných služeb. Stejně jako v předchozím případě je ale nezbytné, aby firma těžila z úspor z rozsahu. Předpokladem ziskovosti této strategie je tedy opět masová produkce. (Karlíček, M., 2018, s.920)

Hovoříme-li o cenových strategiích, je vhodné zmínit ještě dvě strategie, které mohou uplatnit firmy vstupující na trh s určitou inovací. V prvním případě se firma snaží prostřednictvím nízké ceny oslovit danou inovací co nejvíce zákazníků a tím rychle obsadit celý trh. Hovoří se o penetrační strategii. Ve druhém případě firma stanoví naopak vysoké zaváděcí ceny a ty postupně snižuje. Tím maximalizuje zisk z jednotlivých cenových zákaznických segmentů. Hovoří se o strategii sbírání smetany. (Karlíček, M., 2018, s.920)

1. Penetrační strategie (penetration price strategy) je vhodná zejména v případech, kdy je trh citlivý na cenu a kdy jsou bariéry pro vstup konkurence omezené. Smyslem této strategie je co nejrychlejší penetrace trhu. Firma produkt uvádí na trh s nízkými cenami (třeba i pod úroveň nákladů) a za podpory masivní komunikační kampaně. Snaží se tak o co nejlepší zavedení na trh a získání co největšího podílu na trhu. Pokud se jí to podaří, realizuje úspory z rozsahu, a tedy i nižší náklady na jednotku produktu. Tím se firma snaží vyřadit ze hry konkurenci a zajistit si na příslušném trhu dlouhodobou ziskovost. (Karlíček, M., 2018, s.920-924)
2. Strategii sbírání smetany (skimming price strategy) lze využít zejména tehdy, pokud firma uvádí na trh inovaci, která je po určitou dobu chráněna před konkurencí, nebo

pokud má firma silnou značku. Poptávka trhu po daném produktu by přitom měla být vysoká a citlivost na cenu relativně nízká (alespoň u určitých zákaznických segmentů). Strategie sbírání smetany umožňuje, aby firma přizpůsobila ceny jednotlivým zákaznickým segmentům, které jsou připraveny platit za její produkt odlišnou cenu. Firma přitom generuje vyšší zisk, než by generovala prostřednictvím penetrační strategie. Pokud by na trh vstoupila okamžitě s nízkou cenou, oslovila by sice všechny cílové segmenty zároveň, ale přišla by o značnou část zisku, kterou jí jsou ochotny uhradit cenově méně citlivé zákaznické segmenty. Při strategii sbírání smetany tak sice firma prodává menší počet produktů, ale dosahuje vyšších cen. (Karlíček, M., 2018, s.924)

### **Mezinárodní cenová strategie**

Používání jednotných cen (cenová standardizace) je možné v případě jednotného globálního positioningu. Ceny jsou stanoveny na úrovni mateřské firmy a ve všech zemích jsou udržovány na stejné hladině. Strategie využívání globálních cen je v odborné literatuře označována jako etnocentrická tvorba cen. Ve výši prodejních cen vůči jednotlivým trhům musí být při využití strategie jednotných cen zohledněny náklady distribučních cest a další cenotvorné faktory, např. výše cel, daní atp. (Machková, H., 2015, s.553)

Při používání cenové diferenciaci (polycentrická cenová tvorba) jsou rozhodování o cenách ponechána často v pravomoci dceřiných společností a ceny jsou uzpůsobovány podle podmínek jednotlivých zahraničních trhů anebo sociálně – kulturních zón (geocentrická tvorba cen). Tato strategie umožňuje firmě vytvářet cenu podle poptávky a disponibilních finančních zdrojů a pružně reagovat na změny podmínek na zahraničním trhu. Hlavní nevýhodou diferencovaných cen může být nejednotný image a problémy spojené s možností nákupu výrobků na trzích, kde jsou aplikovány nižší ceny (paralelní dovozy). Řada firem se proto snaží o využívání jednotné cenové strategie pro širěji koncipované geografické zóny. (Machková, H., 2015, s.553)

### 2.6.1.3 Propagace (promotion)

Zaujetí cílové skupiny je na současných hyperkonkurenčních trzích jedním z nejobtížnějších úkolů marketérů. (Karlíček, M., 2018, s.989)

Cílem marketingového komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu s produktem firmy (výrobkem nebo službou) a přesvědčit ji o nákupu, vytvořit skupinu věrných zákazníků, zvýšit frekvenci a objem nákupu, seznámit se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat s nimi, redukovat fluktuaci prodejů. (Jakubíková, D., 2013, s.1516)

Součástmi komunikačního mixu jsou osobní a neosobní formy komunikace, přičemž osobní formu prezentuje osobní prodej a neosobní formy zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, PR a sponzoring. (Přikrylová, J. a kol., 2019, s.140)

Osobní prodej lze definovat jako prezentaci výrobku nebo služby při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Jedná se tedy o přímou formu, oboustrannou komunikaci, která má za cíl nejen prodat produkt, ale též vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy a posilovat image firmy i produktu. Nespornou výhodou tohoto nástroje je možnost okamžité zpětné vazby. Osobní nemusí znamenat fyzickou přítomnost, může ji nahradit spojení, které má stejné vlastnosti jako například Skype. (Přikrylová, J. a kol., 2019, s.142)

Neosobní formy komunikace zahrnují (Přikrylová, J. a kol., 2019, s.142 -upraveno):

- **Reklamu** – definujeme ji jako placenou, neosobní komunikaci prostřednictvím různých médií zadávanou či realizovanou podnikatelskými subjekty, neziskovými organizacemi či osobami, které jsou identifikovatelné v reklamním sdělení a jejichž cílem je oslovit členy zvláštní skupiny příjemců sdělení, *cílovou skupinu*.
- **Podpory prodeje** – jsou chápány jako krátkodobé stimuly zaměřené na zvýšení prodeje určitého produktu poskytnutím krátkodobých výhod zákazníkům.
- **Přímý marketing** – původně byl chápán jako zasílání zboží od výrobce přímo ke spotřebiteli. Díky rozvoji dalších forem komunikace se spotřebitelem lze nyní za přímý marketing označit všechny tržní aktivity, které slouží k přímému, adresnému či neadresnému kontaktu s cílovou skupinou. Základní předností tohoto nástroje je možnost efektivnějšího zacílení na požadovaný segment trhu. Přímý marketing se od

tradičního katalogového vyvinul k e-shopům, které jsou svou podstatou podobné, ale dokážou obchodní transakci lépe a rychleji ukončit.

- **Public relations** (dále PR) – jde o komunikaci a vytváření vztahů směřujících dovnitř firmy i navenek. Takzvaná interní veřejnost zahrnuje zákazníky, dodavatele, akcionáře, vlastní zaměstnance současné i bývalé (stakeholdera), k externí veřejnosti se řadí média, vládní a správní orgány, učitelé středních a vysokých škol, místní komunita a celá společnost, ve které firma operuje.

Musíte detailně znát svého ideálního zákazníka. Jedině tak jich k sobě přitáhnete víc. Pomůže Vám v tom marketingový nástroj „zákaznický Avatar” nebo také „Marketingová persona”. Zákaznický Avatar je „fiktivní“ člověk, který má vlastnosti Vašeho reálného ideálního zákazníka.

- Zákazníka, který je nadšený z Vašich produktů.
- Zákazníka, který se k Vám opakovaně vrací a nakupuje.
- Zákazníka, který o Vás mluví a doporučuje Vás kudy chodí.

Můžete si ho vysnit a doufat, že ho najdete. Nebo si ho vytvoříte na základě reálných dat a bude to fungovat. (© 2009–2021 Calypsa, 2021)

Nekonvenční až kontroverzní komunikační kampaně, jež mají cílovou skupinu razantním způsobem překvapit, bývají označovány jako gerilový marketing. V podobném významu se používá i výraz WOM marketing. Ten označuje originální komunikační kampaně, které mají cílovou skupinu motivovat k samovolnému šíření a sdílení marketingového sdělení v online prostředí. Má-li kampaň vyvolat samovolné šíření marketingového sdělení v online prostředí (tedy např. na sociálních sítích), hovoří se pak obvykle o virálním marketingu. (Karlíček, M., 2018, s.989)

#### **2.6.1.4 Dostupnost (place)**

Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují. Musíme si uvědomit, že zákazník je tím, kdo za produkt platí, kdo je zdrojem firemního cash-flop, a tedy peněžní hodnoty produktu. Proto

by měl být kladen důraz na vytvoření kooperativního vztahu mezi firmou a zákazníkem. (Jakubíková, D., 2013, s.1216)

Podle toho, jaký počet distributorů firma využívá, rozlišujeme tři základní distribuční strategie.

Jedná se o strategie intenzivní, exkluzivní a selektivní distribuce. (Karlíček, M., 2018, s.1096-1101-upraveno).

1. Intenzivní distribuce znamená, že se firma snaží, aby byl její produkt dostupný zákazníkům, kdykoli a kdekoli si vzpomenou. Firma proto využívá co největší počet distribučních míst, včetně těch, které lákají své zákazníky na nízkou cenu. Tato strategie se využívá zejména na trzích FMCG (Fast Moving Consumer Goods), tedy u produktů, které jsou spotřebovávány často.
2. Exkluzivní distribuce klade důraz na zážitek, který je zákazníkům při přebírání produktu poskytován. Firmy využívající exkluzivní distribuci úmyslně omezují počet distribučních míst. Vybírají pro určitý region třeba jen jednoho distributora (příp. několik málo distributorů) a tomu dávají výhradní právo prodávat v dané oblasti své produkty. Výrazné omezení počtu distribučních míst má celou řadu důvodů. Pokud by byly prémiové produkty k dostání všude, ztratily by svou exkluzivitu.
3. Selektivní distribuci využívá firma omezený počet vybraných distributorů. Není jich ovšem zdaleka tolik jako v případě intenzivní distribuce, ale ani tak málo jako v případě exkluzivní distribuce.

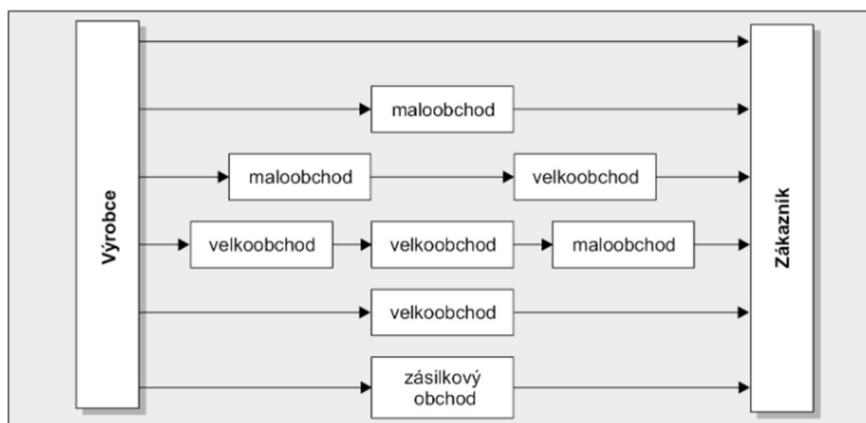
Volba distribuční strategie je úzce provázána s cenovými strategiemi.

## **Členění distribučních cest**

### ***Distribuční cesty na B2C***

Distribuční cesty na spotřebitelských trzích se člení na přímé a nepřímé. Přímá cesta umožňuje výrobcí bezprostřední kontakt se zákazníkem, budování vztahů se zákazníky, výměnu informací a tím získání zpětné vazby, možnost bezprostředně reagovat na požadavky zákazníka. (Jakubíková, D., 2013, s.1260)

V současné době za jeho nejnovější formu můžeme považovat prodej prostřednictvím internetu, mobilu, telefonu, televize, katalogů apod., i když zde často do procesu prodeje vstupuje nějaký mezičlánek. Internet není jen nástrojem přímé distribuční cesty, ale je i nedílnou součástí nepřímých distribučních cest. Nepřímé distribuční cesty mohou mít různou podobu. (Jakubíková, D., 2013, s.1278) (viz. Obrázek č. 8).



**Obrázek 8: Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích** (Zdroj: Jakubíková, D., 2013, s.1260)

### ***Internetové distribuční strategie***

Pravděpodobně největší význam pro vývoj procesu přenosu informací má komerční využití internetu a World Wide web a jeho uplatnění při elektronizaci podnikání - tzv. e-business. Umožňuje spojení s téměř jakýmkoliv místem (a tedy i stávajícím či potenciálním partnerem v podnikání) na zeměkouli, které má připojení na internet, umožňuje velmi rychlý přesun (resp. přesun v reálném čase) velkého objemu dat a informací včetně tzv. interface komunikace. (Klapalová, A., 2011, s.80)

Dnes většina firem zvažuje, zda využívat internet a k jakým účelům. Pokud firmy ještě některé aktivity na internetu neprovádějí, tak alespoň uvažují o jeho využití v budoucnu. Jiné postupy budou zapotřebí při orientaci na firmy (B2B), jiné při prodeji a komunikaci s konečným spotřebitelem (B2C). Nízké náklady umožňují, aby on-line marketing využívaly všechny firmy bez ohledu na velikost. Je však nutná koncepce (strategie), která zařadí on-line marketing do celkové strategie firmy. Marketingové plánování je nutné i na internetu. (Blažková, M., 2007, s.107)

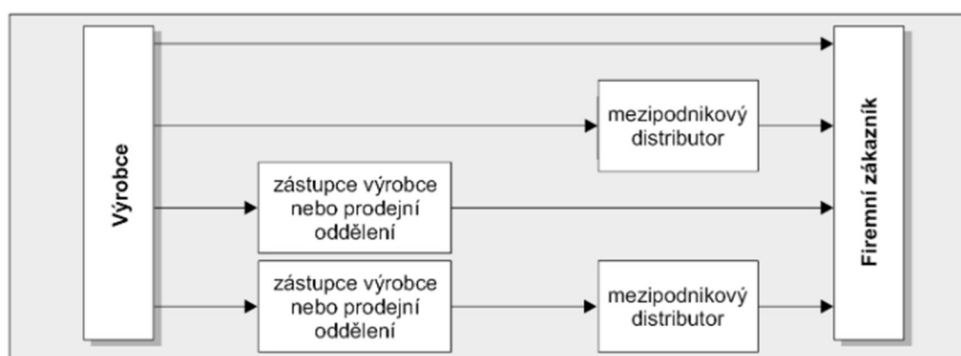
Využití internetu jako jediné distribuční cesty je možné, pokud:

- Velký počet našich zákazníků má přístup k internetu
- Zákazníci jsou zvyklí pravidelně používat internet
- Internet může zákazníkům nabídnout lepší přidanou hodnotu než jiný typ distribuce
- Výrobek je vhodný pro dodání přes internet
- Výrobek může být standardizován

Pouze pokud jsou všechny nebo většina z těchto podmínek splněny, lze internetem zcela nahradit stávající distribuci. (Blažková, M., 2007, s.128)

### ***Distribuční cesty na B2B***

Distribuční cesty na mezipodnikových trzích jsou rovněž členěny na cesty přímé a nepřímé. Přímé distribuční cesty, kdy firma nakupuje zboží přímo od výrobce, jsou na firemních trzích běžnější než na spotřebitelských trzích. Firmy často takto nakupují přírodní a zemědělské suroviny, polotovary, náhradní díly, produkty, které jsou rozměrné, složité a vyžadující speciální servis nebo zakázku apod. Přímé vztahy mezi výrobcem a zákazníkem jsou v mnoha případech nezbytné. Nepřímé distribuční cesty s jedním mezičlánkem. Tím může být mezipodnikový distributor, který nakupuje zboží od výrobce a obsluhuje převážně malé odběratele. Tito distributoři buď nabízejí široký sortiment, nebo se specializují na úzký sortiment. Jiným mezičlánkem mohou být zástupci výrobce nebo prodejní oddělení. (Jakubíková, D., 2013, s.1292)



**Obrázek 9: Varianty distribučních cest na mezipodnikových trzích** (Jakubíková, D., 2013, s.1293)



Je třeba zdůraznit, že marketingový mix je taktická, nikoli strategická pomůcka. To je klasická chyba mnoha marketérů a knih o marketingu: považují marketingový mix za ústřední téma marketingu. To je ale velký omyl. Dříve než může být marketingový mix použit, je nutno vyřešit strategické problémy:

1. segmentaci (Segmentátor),
2. zacílení (Marketing),
3. umístění/pozicování (Positioning).

V rámci segmentace a následného zacílení nejprve objevíme a prozkoumáme, komu budeme své produkty prodávat (nikdy nelze ziskově prodávat všem; naopak se vyplatí specializace). To zahrnuje i zjištění, jací jsou naši potenciální zákazníci, na co reagují, jak s nimi budeme co nejlépe komunikovat atd. Posledním, ale nejdůležitějším bodem strategie je umístění (pozicování). Umístění je deklarace hodnoty či hodnot, kterou si musí veřejnost spojit s produktem. Jedině tak lze zaručit, že zákazníci budou kupovat právě tento produkt a žádný jiný. (© Full servise reklamní agentura RobertNemec.com)

## 2.7 SWOT

Jednou z nejznámějších metod, používaných k provádění analýzy prostředí, je analýza, která se podle svých výstupů označuje SWOT (podle anglických názvů Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Silné a slabé stránky se týkají interního prostředí, příležitosti a hrozby se vztahují k externímu prostředí strategického záměru firmy. (Fotr J. a kol., 2020, s.95-96)

SWOT analýza může být zaměřena na vlastní společnost nebo na analýzu konkurence. Postup analýzy konkurence je takový, že nejprve se provede analýza prostředí, ze které se získají potřebné (dostupné) informace o konkurenci a postupuje se dále ve čtyřech zmíněných oblastech SWOT. Hodnotí se silné stránky konkurentů a vlastní společnosti (např. značka, kvalita výrobků, distribuční kanály, způsob prodeje aj.), slabé stránky konkurentů a vlastní společnosti (např. nákladovost, kvalita webových stránek aj.) a tyto informace se využijí pro definici příležitostí, které společnost má, příp. k definici hrozeb, které představují konkurenti. (Fotr J. a kol., 2020, s.1140)

Při hodnocení, silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4 P – produkt (product), cena a kontraktační podmínky (price), distribuce – místo prodeje (place), marketingová komunikace (promotion), nebo podrobněji podle jejich dílčích znaků. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik (dotazování, brainstormingu, diskuse atd.), je přisouzena váha (1-5) a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Obvykle se používá škála v rozmezí -10 až +10, přičemž 0 znamená, že kritérium není zařazeno ani mezi silné, ani mezi slabé stránky. Takto firma získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které, doplněné o předpoklady vzniku příležitosti a hrozeb, dále poměruje se svými schopnostmi výroby vyvíjet, vyrábět, financovat podnikatelské záměry se schopnostmi managementu firmy. (Jakubíková, D., 2013, s.627)

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Silné stránky</b><br/>(<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>   | <p><b>Slabé stránky</b><br/>(<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>          |
| <p><b>Příležitosti</b><br/>(<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p> | <p><b>Hrozby</b><br/>(<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p> |

**Obrázek 10: Struktura SWOT matice** (Zdroj: Jakubíková, D., 2013, s.627)

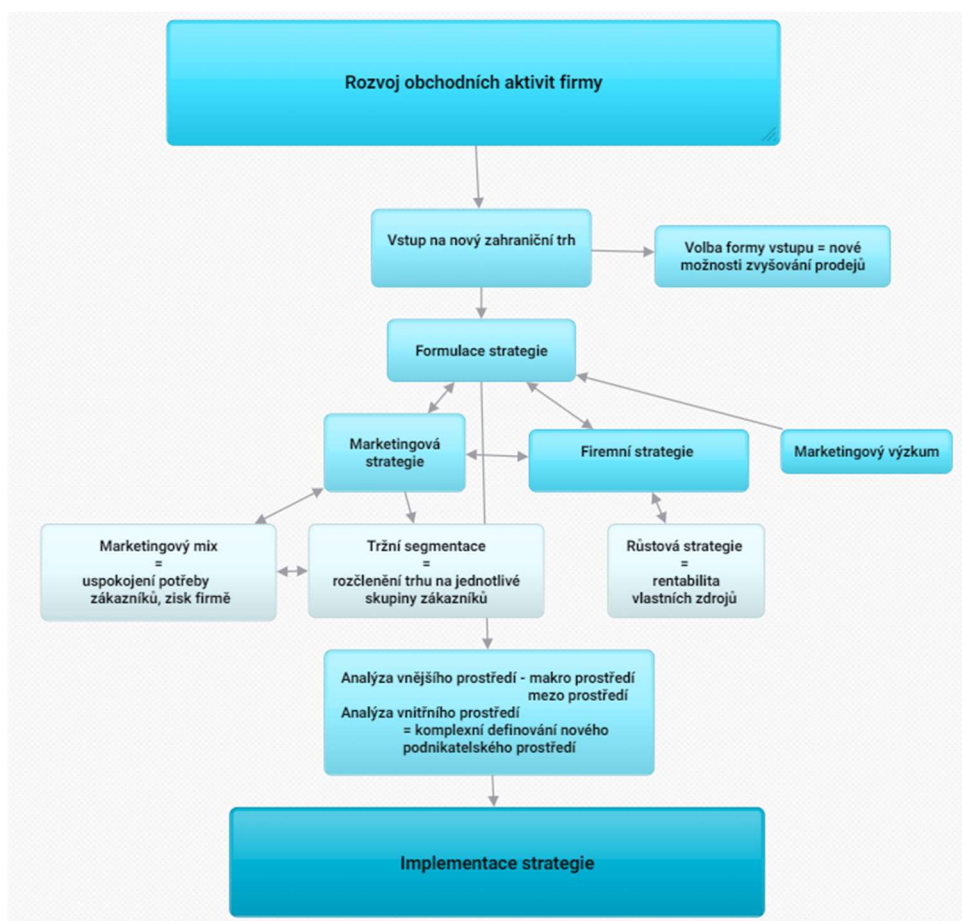
Ze SWOT analýzy je odvozována matice TOWS, která slouží k podrobnějšímu rozboru a určení jednotlivých strategií. (Jakubíková, D., 2013, s.632)

V oblasti financí mohou být analyzovány například kapitálová náročnost, možnosti financování, finanční stabilita firmy, disponibilní zdroje, rentabilita, v oblasti řízení výroby úroveň výrobního zařízení, úroveň technologií, produktivita a v oblasti řízení lidských zdrojů například kvalifikační a věková struktura, mobilita pracovních sil, fluktuace, úroveň managementu a další faktory. (Machková, H., 2015, s.228)

## 2.8 Shrnutí teoretické části

Teoretická část vychází z cílů mé práce – jednak se opírá o fakt, že se jedná o zahraniční firmu, která vstupuje na nový trh, a to sebou přináší určitá specifika. Pro firmu velmi důležité najít vhodnou formu marketingové a obchodní strategie vstupu – zde jsem formulovala strategii ve dvou rovinách. Pro definování marketingové strategie jsem se zaměřila na tržní segmentaci, kterou je třeba určit jako první a poté marketingový mix. Jako firemní strategii jsem zvolila strategii růstu, která je typická pro tento typ trhu. K zodpovězení dílčích cílů jsou pak definované vybrané kapitoly z marketingového výzkumu.

Významná část je pak věnovaná analýze vnějšího (PEST) a vnitřního okolí a z ní vycházející strategická východiska (SWOT analýza), k jejíž klasifikaci využiji výše definovaný marketingový mix.



Obrázek 11: Schéma teoretické části (Zdroj: vlastní zpracování)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následujících kapitolách bude představena vybraná společnost a provedena analýza podnikatelského prostředí trhu, na který firma směřuje. Bude provedena analýza externího prostředí a interního prostředí, jejichž výstupem je SWOT analýza. Z výsledků SWOT analýzy poté definuji strategii, kterou by měla firma při vstupu na nový trh využít.

#### 3.1 Představení společnosti

Pro tuto diplomovou práci jsem zvolila firmu Nutribak s.r.o., která se zaměřuje na výrobu sladu pro pivovary i pro další potravinářský průmysl. Zabývá se výrobou zlepšujících přípravků a směsí pro pekárny a cukrárny, výrobou zmrzlinových směsí a obchodováním s obilovinami.

##### 3.1.1 Historie koncernu NUTRIBAK GmbH

Koncern NUTRIBAK GmbH je celosvětově známý svými přísadami a kreativními výrobními nápady v nejvyšší kvalitě. Firma má celosvětově více než 2900 zaměstnanců, více než 500 skvěle kvalifikovaných týmů z 30 států, pekaře a cukráře doprovází různými službami ve více než 90 zemích.



Obrázek 12: Hlavní sídlo NUTRIBAK GmbH, Kulmbach, DE (Zdroj: @nutribak.sk, 2020)

Základní kámen společnosti položil mistr pekař a pivovarník z Kulmbachu v roce 1856, jmenoval se Johann Peter Ruckdeschel. Název společnosti vychází z jeho jména. Cílem jeho podnikání bylo vytváření hodnotných základů pro zdravou výživu, což je cílem i dnes a je na tom založená celá filozofie koncernu.

Pekařské směsi prvotřídní kvality vyrobené z nejlepšího obilí a z dalších vysoce kvalitních surovin se v NUTRIBAKU GmbH spojují s kreativními výrobními nápady a atraktivními recepty. Touto cestou poskytují silný podnět k tomu, aby se každý pekař mohl dále individuálně rozvíjet. (@nutribak.sk, 2020)

### **3.1.2 Historie a vznik společnosti Nutribak s.r.o.**

Společnost Nutribak, s.r.o. Prešov byla založena v roce 1993 pod názvem ENZYMA SLOVAKIA spol. s.r.o. V začátcích své činnosti pracovala v pronajatých prostorách. Vzhledem k tomu, že se postupně měnila strategie obchodní činnosti firmy, vedení společnosti v roce 1997 rozhodlo o vybudování nového výrobního závodu. Závod je lokalizován 9 km od centra města Prešov. Vybaven je automatickými linkami na míchání přípravků pro pekařské a cukrářské výrobu a novým regálovým skladem. (@nutribak.sk, 2020)

V roce 2001 bylo vybudováno řídicí centrum firmy se zkušební a předváděcí pekárnou a laboratoří pro fyzikálněchemické, mikrobiologické a reologické rozborů muk, ostatních surovin a výrobků, využívaným nejen pro vlastní kontrolu, ale také v rámci servisu pro své zákazníky. V roce 2003 firma získala certifikát kvality dle ISO normy 9001: 2000. Od roku 1999 je firma součástí celosvětové německé společnosti NUTRIBAK GmbH. (@nutribak.sk, 2020)

Nutribak s.r.o. je do určité míry samostatná divize a díky tomu může přizpůsobit svou marketingovou strategii pro oslovení zákazníků. Stále ale vychází ze společné vize mateřské firmy, které musí dodržovat všechny dceřiné značky ve všech zemích, kde působí. Řízení je tedy spíše centralizované, ale s tím, že Nutribak s.r.o. může v některých oblastech jednat sám za sebe. Toto bude dále rozvedeno v kapitolách marketingového mixu.

### 3.1.3 Výrobní portfolio

Nabídka firmy Nutribak s.r.o. obsahuje více než 200 položek. Jeho rozsah vypovídá o náročnosti pekařského a cukrářského řemesla. Rozsáhlý soubor výrobků plynoucí ke konečnému spotřebiteli je ve výrobním procesu zajištěn právě díky široké nabídce surovin.

Základní členění nabídky odpovídá vyráběnému sortimentu:

- zlepšující přípravky pro běžné pečivo
- zlepšující přípravky pro jemné pečivo, směsi na koblihy
- speciální přípravky a směsi pro toustové chleby, cibulové výrobky, pizzu směsi, přípravky na mrazení a předpečení, prodlužovače trvanlivosti
- cereální obilné směsi, směsi na grahamové výrobky
- zlepšující přípravky do chleba, na prodloužení čerstvosti chleba, ochrana proti nitkovosti, kvasový přípravky
- sladové a sladové přípravky do chleba a pečiva (CLEAN LABEL)
- výrobky slazené fruktózou
- bezlepkové výrobky
- špaldové výrobky
- suché a tekuté náplně, přípravky do náplní
- přípravky a směsi pro cukrářské náplně, ztužovače šlehačky, konzervační látky používané při cukrářské výrobě
- přípravky a směsi pro cukrářské korpusy a výrobky
- ostatní výrobky: stolní a tažné margaríny, speciální tukové krémy, oleje, cukrářské polevy a čokolády, speciální přípravky pro povrchové zdobení cukrářských výrobků emulze na plechy a formy, posypové materiály, vločky a semena, marmelády, džemy a marmelády různých příchutí, cukr, krémové prášky do pečiva, aromata, cukrářské a pekařské pomůcky

## 3.2 Analýza externího prostředí

V rámci této kapitoly budu definovat vývoj vlivů vnějšího prostředí na firmu. Využiji k tomu analýzu trhu, na kterém se daný obor nachází a zhodnotím její atraktivitu pro podnikání. Pro určení dalších faktorů, které ovlivňují vývoj vnějšího prostředí aplikuji PEST analýzu a Porterovu analýzu konkurenčních sil.

### 3.2.1 PESTE analýza

Tato analýza je zaměřena na trh s bezlepkovými potravinami v prostředí České republiky, kam firma směřuje.

#### 3.2.1.1 Politické a právní prostředí v ČR

Konzumace bezlepkových výrobků je jediná účinná ochrana pro pacienty, kteří trpí alergií nebo intolerancí na lepek. Tito lidé se musí zaměřit na vyloučení alergenních potravin z jídelníčku, v opačném případě si konzumací potravin s lepkem poškozují tenké střevo, trpí zažívacími potížemi a dalšími nespecifickými symptomy. Zcela zásadní je pak nákup těchto potravin, protože na trhu je celá škála různých výrobců a distributorů, českých i zahraničních, kteří musí tyto potraviny nějakým způsobem odlišit. Uzákoněno je tedy označování potravin symbolem přeškrtnutého klasu.



Obrázek 13: Symbol přeškrtnutého klasu (Zdroj: @celiak.cz)

Vlastníkem této ochranné známky je COELIAC UK, resp. AO ECS (Association of European Coeliac Societies). AO ECS vytvořila systém jednotného evropského licencování výše uvedeného symbolu přeškrtnutého klasu, tzv. European Licensing System (dále jen „ELS“), který stanovuje podmínky jeho užívání. Tento symbol je

rozšířený a užívaný v celé Evropě a známý jak mezi lidmi, kteří ze zdravotních důvodů musí dodržovat bezlepkovou dietu, tak mezi spotřebiteli, kteří chtějí z jídelníčku vyloučit lepek. (Zdroj: @celiak.cz)

## **Legislativa**

1. Dle nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) č. 1169/2011 ze dne 25. října 2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům musí být lepek, pokud je v potravině přítomen, uveden ve složení. (Zdroj: @celiak.cz)

2. Povolená tvrzení o nepřítomnosti či sníženém obsahu lepku v potravinách dle prováděcího nařízení komise (EU) č. 828/2014: (Zdroj: @celiak.cz)

- Tvrzení „bez lepku“ lze použít pouze tehdy, neobsahuje-li potravina ve stavu, v němž je prodávána konečnému spotřebiteli, více než 20 mg/kg lepku.
- Tvrzení „velmi nízký obsah lepku“ lze použít pouze tehdy, pokud u potravin, jež sestávají z jedné nebo více složek vyrobených z pšenice, žita, ječmene, ovsa nebo jejich kříženců, které byly speciálně zpracovány tak, aby v nich byl snížen obsah lepku, nebo tyto složky obsahují, činí obsah lepku v potravině ve stavu, v němž je prodávána konečnému spotřebiteli, nejvýše 100 mg/kg.

3. Oves obsažený v potravinách označovaných jako „bez lepku“ nebo „s velmi nízkým obsahem lepku“ musí být speciálně vyroben, připraven a/nebo zpracován tak, aby bylo zamezeno kontaminaci pšenicí, žitem, ječmenem nebo jejich kříženci, přičemž obsah lepku v ovsu nesmí být vyšší než 20 mg/kg. (Zdroj: @celiak.cz)

3. Preventivní označení na obalech výrobků Může obsahovat stopy lepku-dobrovolné informace, které provozovatel poskytuje v rámci odpovědného přístupu. (Zdroj: @celiak.cz)

## **Sazby DPH**

Sazby DPH jsou v současnosti tři: základní, snížená a druhá snížená.

- základní sazba DPH je 21 % - uplatňujeme ji na veškeré zboží i veškeré služby, které v zákoně o DPH nejsou zařazeny pro některou sníženou sazbu



- první snížená sazba DPH je 15%
- druhá snížená sazba DPH je 10%

### **Sazba DPH u dovozu zboží**

U dovozu zboží, u něhož je jednotná celní sazba a které patří do různých podpoložek Harmonizovaného systému, se uplatňuje základní sazba, pokud alespoň jeden druh zboží podléhá této sazbě daně. (@jakpodnikat.cz, 2021)

Bezlepkové potraviny podléhají druhé snížené dani (10 %). Kód nomenklatury: 1806, 1901, 2004, 2005, 2103, 2106. (@zakonyprolidi.cz, 2021)

### **Shrnutí**

Dle nařízení Evropského parlamentu a rady musí být jasně definováno označení bezlepkových potravin a také složení potravin, tak aby se zákazníci/pacienti jednoduše orientovali, jaké výrobky jsou zcela bez lepku a které obsahují nízký obsah lepku. **Příležitostí** a velkou výhodou je především členství EU a jednotné podmínky pro trh, díky kterým může mít firma Nutribak s.r.o. hladší vstup na trh. Bezlepkové potraviny podléhají druhé snížené dani, protože se jedná především o potraviny, které jsou důležité pro nemocné lidi. **Hrozbou** je zvýšení DPH u dovozu zboží.

#### **3.2.1.2 Ekonomické prostředí v ČR**

Ekonomické prostředí je v posledním roce zásadně ovlivněno pandemií koronaviru COVID-19. A to nejen v rámci České republiky, ale celosvětově. V době psaní této práce je situace stále nejistá, většina sektorů ekonomiky je i nadále „vypnuto“. Patří mezi ně především služby, kultura, gastronomie, cestovní ruch, ale i školství. Tyto sektory ovlivňují poptávku po průmyslovém zboží, tudíž přesný výhled nelze s určitostí predikovat.

Podle Ministerstva financí opatření přijatá k zamezení šíření nákazy způsobila propad ekonomiky, který je za celý rok 2020 odhadován na 6,1 %. K poklesu velmi pravděpodobně došlo ve všech oblastech poptávky s výjimkou veřejných výdajů. Díky předpokládanému zlepšení epidemické situace ve spojitosti s procesem očkování a

očekávanému obnovenému růstu v zahraničí by se česká ekonomika měla od 2. čtvrtletí 2021 pozvolna oživovat a postupně kompenzovat předchozí šok do agregátní poptávky i nabídky. Hospodářský růst by v roce 2021 mohl dosáhnout 3,1 %. (@mfcr.cz, 2021)

### **Míra inflace**

Přestože průměrná míra inflace v roce 2020 dosáhla 3,2 %, meziroční růst spotřebitelských cen se v posledních měsících viditelně zpomalil. Pokles spotřebitelské poptávky začal pozvolna převažovat nad vlivy na nabídkové straně ekonomiky a současně viditelně zpomalil růst cen potravin. V letošním roce by s výjimkou ceny ropy měly chybět podstatnější proinflační faktory a inflace by v důsledku poklesu jednotkových nákladů práce a přetrvávající záporné mezery výstupu měla zvolnit na 1,9 %. (@mfcr.cz, 2021)

### **Trh práce**

Vývoj na trhu práce je do značné míry ovlivněn fiskálními stimulačními opatřeními, která jsou zaměřena na maximálně udržení vysoké zaměstnanosti. Podle výpočtů dosáhla mezinárodně srovnatelná míra nezaměstnanosti v loňském roce 2,6 %. Zpožděné efekty ekonomického propadu a postupné omezování opatření udržujících zaměstnanost by měly v roce 2021 míru nezaměstnanosti zvýšit na 3,3 %. (@mfcr.cz, 2021)

### **HDP**

Hrubý domácí produkt očištěný o cenové vlivy a sezónnost byl v roce 2020 podle předběžného odhadu o 5,6 % nižší než v roce 2019. Pokles byl ovlivněn především spotřebou domácností, investičními výdaji, ale i propadem zahraniční poptávky v první polovině roku. Růst zaznamenaly výdaje vládních institucí. (@kurzy.cz, 2021)

Pokles hrubé přidané hodnoty nejvýrazněji ovlivnil vývoj ve skupině odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství. Nedařilo se také průmyslu, stavebnictví a většině odvětví služeb. (@kurzy.cz, 2021)

V níže uvedené tabulce je uveden přehled vývoje HDP v rozmezí od roku 2015 do 2019, kdy nebyla ekonomika zatížena pandemií. Přesné údaje pro rok 2020 nebyli v období zpracování diplomové práce k dispozici.

|                          |                  | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      |
|--------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| HDP                      | mil. Kč, b. c.   | 4 625 378 | 4 796 873 | 5 110 743 | 5 409 665 | 5 748 805 |
| HDP na 1 obyvatele       | Kč/obyv., b. c.  | 438 718   | 454 022   | 482 622   | 509 076   | 538 816   |
| HDP na 1 obyvatele v PPS | PPS/obyv., b. c. | 25 496    | 25 796    | 27 175    | 28 427    | 29 514    |
| HDP                      | %, r/r, reálně   | 5,4       | 2,5       | 5,2       | 3,2       | 2,3       |

**Obrázek 14: Vývoj HDP v letech 2015 až 2019 k 30.3.2021** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický ústav, 2021)

Makroekonomická predikce je zatížena řadou rizik, jež v úhrnu považujeme za výrazně vychýlená směrem dolů. Hlavním negativním faktorem pro ČR i ostatní ekonomiky je vývoj epidemické situace a průběh vakcinace obyvatelstva. Navzdory dosažení dohody mezi Evropskou unií a Spojeným královstvím o budoucím uspořádání vzájemných vztahů stále vnímáme určité nejistoty v oblasti mezinárodního obchodu. Mezi vnitřní rizika patří vývoj v automobilovém průmyslu, reakce trhu práce na možné strukturální změny v ekonomice, nadhodnocení rezidenčních nemovitostí a případný nárůst nesplácených úvěrů. (@mfcz.cz, 2021)

## Shrnutí

Vývoj epidemické situace negativně ovlivňuje ČR ve všech jejích aspektech, co se týká ekonomické situace a jejího dopadu na potravinářský průmysl, tak lze zmínit několik důležitých faktorů, které ovlivňují zvyšování cen pšeničných a bezlepkových produktů.

1. vykupování evropské pšenice Čínou (aktuální zásoby v EU jsou cca o 20-25% nižší než v minulých letech)
2. intenzivní skupování pšenice spekulanty, kteří nevěří akciím v průmyslu a snaží se peníze uložit do jiných komodit jako je zlato a podobné suroviny, protože si jsou vědomi toho, že pšenice se každý rok zobchoduje.
3. Rusko, jako jeden z největších světových producentů pšenice, kvůli sporům s EU a díky kurzu, zvýšilo cenu a vývozní daň na pšenici

4. Zhoršení logistiky z Číny, která je důležitým výrobcem určitých gluten-free škrobů.

Obecně ale potraviny nepatří do sektoru, který by byl pandemií zasažen, takže růst cen potravin zpomalil. Největší **hrozbou** se tedy jeví recese ekonomiky a její výše uvedené dopady.

### 3.2.1.3 Sociokulturní prostředí

*Studie zabývající se problematikou alergií na potraviny uvádí, že potravinovou alergií nebo intoleranci trpí přibližně 1-3 % dospělé populace a 4-6 % dětské populace. (Zdroj: @szpi.gov.cz)*

Česká republika nabízí velmi mnoho příležitostí v oblasti kultury, vzdělání, zajímavého pracovního uplatnění, má vysoký standard zdravotnictví, sociálních služeb a dobrou životní úroveň.

V době zpracování diplomové práce je dle údajů Českého statistického úřadu v České republice 10 693 939 obyvatel. I tato oblast je nyní velmi ovlivňována pandemií COVID-19, protože se většina obyvatel dostala do nepříznivé sociální situace v důsledku zavření obchodů, restaurací a služeb. Naproti tomu vznikají nová pracovní místa a dochází ke změnám v oblasti digitalizace, takže život lidí se může dostat na vyšší úroveň.

### Sociální a finanční podpora

Potraviny, vyrobené speciálně pro bezlepkovou dietu, nejsou levné a bezlepková dieta patří k finančně velmi náročným způsobům stravování, a to zejména v takových rodinách, kde více členů musí dodržovat bezlepkovou dietu. Cenovou náročnost potravin částečně kompenzuje stát v rámci státní sociální podpory, která je vázána na výši příjmu domácnosti. (Zdroj: @celiak.cz)

Podle zákona č. 111/2006 Sb. o pomoci v hmotné nouzi, který byl upraven vyhláškou MPSV č.389/2011, může být člověku přiznán Příspěvek na živobytí. Příslušnou žádost vyřizuje Úřad práce. Při jejím posuzování se přihlíží k § 29 výše uvedeného zákona a částka na živobytí se v případě celiakie měsíčně zvyšuje o 2 800,- Kč. K žádosti je proto nutné doložit potvrzení o celiakii od odborného lékaře (internista, gastroenterolog). V souladu se zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb. a vyhláškou MPSV č. 505/2006 Sb. lze požádat o Příspěvek na péči. Žádost opět vyřizuje Úřad práce. O příspěvek na péči je možné žádat na děti od 1. roku do 18 let věku. Při posuzování žádosti se hodnotí schopnost zvládat základní životní potřeby a potřeba mimořádné péče, tj. péče, která svým rozsahem, intenzitou nebo náročností podstatně přesahuje péči poskytovanou zdravým dětem téhož věku. (Zdroj: @celiak.cz)

Vzhledem k tomu, že bezlepkové produkty jsou díky svému náročnému zpracování finančně náročné, většina zdravotních pojišťoven přispívá na jejich nákup. Přehled příspěvků jednotlivých pojišťoven lze najít v Příloze 1.

## **Shrnutí**

Počet lidí, kteří trpí na potravinovou alergii nebo na intoleranci lepku roste a s tím i zvýšený zájem o potraviny. Bohužel technologie zpracování a celý proces výroby je poměrně nákladný, takže se to odráží v konečné ceně. Na toto reagují pojišťovny, které pacientům na tyto potraviny poskytují příspěvky. **Hrozbou** může být zrušení těchto příspěvků.

### **3.2.1.4 Technické a technologické prostředí**

I tento sektor je ovlivňován pandemií COVID-19, protože urychlila technologický vývoj, a to především digitalizaci a automatizaci. Díky této revoluci vznikají nová pracovní místa a firmy hodlají automatizovat výrobní i administrativní procesy. Ve velkém se také rozjel prodej přes internet.

## **Provoz e-shopů**

Prodej potravin prostřednictvím internetu, přes e-shopy, sociální sítě atd. - s sebou nese nutnost dodržovat pravidla, jejichž cílem je zejména chránit spotřebitele před nebezpečnými potravinami a nekalými obchodními praktikami. Vzhledem k tomu, že prodej potravin online je pro řadu provozovatelů novou situací a nemusí si být vědomi některých povinností, Státní zemědělská a potravinářská inspekce (SZPI) aktualizovala na svém webu sekci Podnikatelé / Internetový prodej. Materiál „Internetový prodej potravin – Základní požadavky na provozovatele potravinářského podniku“ zde na jednom místě přehledně sumarizuje hlavní povinnosti specifické pro prodej potravin na internetu a může významně pomoci předejít nezáměrnému porušování právních předpisů. (@szpi.gov.cz)

K hlavním povinnostem prodejců potravin na internetu mj. patří:

- uvádět na trh pouze bezpečné potraviny,
- poskytnout spotřebiteli obdobné informace o prodávaných potravinách, jaké může získat v kamenné prodejně z obalu potraviny nebo regálového štítku,
- identifikovat se – poskytnout informace o provozovateli e-shopu vč. kontaktních údajů,
- zveřejnit obchodní podmínky,
- respektovat práva spotřebitele a nepoužívat nekalé obchodní praktiky,
- „registrovat“ se u SZPI, což se týká i již registrovaných provozovatelů, pokud v seznamu činností nemají uvedený internetový prodej (@szpi.gov.cz)

## **Vliv Evropské komise na rozvoji technologie**

Strategická autonomie Evropy spočívá ve snížení závislosti na jiných částech světa, pokud jde o věci, které nejvíce potřebujeme: kritické suroviny a technologie, potraviny, infrastruktura, bezpečnost a jiné strategické oblasti. Poskytují rovněž evropskému průmyslu příležitost rozvíjet své vlastní trhy, výrobky a služby, které zvyšují jeho konkurenceschopnost. (Zdroj: <https://eur-lex.europa.eu>)

Digitální transformace Evropy, její bezpečnost a budoucí technologická suverenita závisí na našich strategických digitálních infrastrukturách. Kromě nedávné činnosti Komise v oblasti sítí 5G a kybernetické bezpečnosti vyvine EU kritickou kvantovou komunikační infrastrukturu, která má v příštích 10 letech umožnit zavedení certifikované bezpečné koncové infrastruktury založené na kvantové distribuci klíče za účelem ochrany klíčových digitálních aktiv EU a jejích členských států. (Zdroj: <https://eur-lex.europa.eu>)

## **Shrnutí**

Rok pandemie Covid-19 s sebou přinesl obrovskou krizi, která ochromila celý dodavatelský řetězec a byly to právě moderní technologie, které napomohly tuto těžkou situaci překonat. Ve velkém se rozjel prodej potravin přes e-shopy, aby se zamezilo kontaktu mezi lidmi. To s sebou přineslo také určitá úskalí v podobě nedodržení platných nařízení.

Technologický rozvoj v oblasti potravinářství je však již dlouhodobou záležitostí, na které pracuje Evropská komise, je to záležitostí strategické autonomie Evropy, tak aby se snížila závislost na jiných částech světa. Dostupnost bezpečných potravin je dlouhodobě podmíněna rozvojem technologií, zejména je specifické tzv. vyprání lepku z pšenice, což přispívá k rozšíření výroby o další sortiment a dává velkou **příležitost** firmě v oblasti vývoje produktů. Mezi další příležitosti patří díky rozvoji digitalizace, rozšíření prodeje přes internet. Naopak **hrozba**, která souvisí s rozvojem technologií jsou rostoucí ceny vstupů (energií, surovin apod.)

### **3.2.1.5 Ekologické prostředí**

Ekologické zemědělství (EZ) je moderní formou zemědělské výroby s historií sahající do začátku 20. století. Jeho smyslem je produkce zdravých a kvalitních potravin trvale udržitelným způsobem. Ekologické zemědělství pracuje s nejmodernějšími vědeckými poznatky ve spojení s osvědčenými tradičními postupy. Patří sem zejména postupy zamezující poškozování půdy a široká podpora biodiverzity v krajině. Pracuje, mimo jiné, s vyloučením agrochemikálií a geneticky modifikovaných organismů (GMO). (Zdroj: @eagri.cz)

Ekologické zemědělství je celosvětově vnímáno jako zásadní alternativa pro zemědělskou výrobu budoucnosti a je nedílnou součástí agrární politiky České republiky. (Zdroj: @eagri.cz)

Pozitivním trendem je sice pomalý, ale stálý růst ploch s rostlinnou výrobou. Rozšíření rostlinné produkce na orné půdě a získání celkově významnějšího podílu na trhu s potravinami jsou však stále velkými výzvami pro české ekologické zemědělství. (Zdroj: @eagri.cz)

## Shrnutí

Pšenice a jiné plodiny mohou pocházet také z ekologického zemědělství, jejichž podstatou jsou kvalitní potraviny z trvale udržitelných zdrojů. Ekologická produkce je v České republice kontrolována a legislativně ošetřena Ministerstvem zemědělství. V posledních letech je téma ekologie silným tématem a zaslouží si hlubší analýzu, protože roste zájem o spotřebitelů o potraviny v bio kvalitě. **Příležitostí** je zvyšující se zájem o zdravý životní styl.

**Tabulka 1: Shrnutí příležitostí a hrozeb z PESTE analýzy** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Příležitosti  | Hrozby  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Členství EU a jednotné podmínky pro trh</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšení DPH u dovozu zboží</li> </ul>                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Příspěvky pojišťoven</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recese ekonomiky</li> </ul>                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Rozvoj technologie v oblasti bezlepkových potravin</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zrušení příspěvků pojišťoven</li> </ul>                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Rozvoj digitalizace – rozšíření prodeje přes internet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rostoucí ceny vstupů (energií, surovin apod.)</li> </ul> |



### **3.2.2 Analýza trhu**

V této části se zaměřím na analýzu trhu, na který se chystá vybraná společnost vstoupit, a to z hlediska velikosti trhu, atraktivity oboru a ekonomické klasifikace.

#### **3.2.2.1 Vymezení trhu**

Toto odvětví tvoří tři skupiny odpovídající mezinárodní klasifikaci NACE Rev.2 na druhé úrovni členění. Největší z nich je skupina Výroba potravinářských výrobků (NACE 10), kde je zaměstnáno zhruba 86 % ze všech zaměstnaných v této skupině povolání. Ostatní osoby jsou zaměstnány ve skupinách (seřazeny sestupně podle počtu zaměstnaných) Výroba nápojů (NACE 11) a Výroba tabákových výrobků (NACE 12). (Zdroj: @mpo.cz)

#### **3.2.2.2 Atraktivita oboru**

Společnost Nutribak s.r.o. se svým výrobním portfoliem spadá podle klasifikace CZ – NACE do sekce C – ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL, konkrétně do oddílu 10 – Výroba potravinářských výrobků. Vzhledem k tomu, že se jedná o klasifikaci, kterou lze použít pro srovnání v celé Evropské unii, je toto hodnocení pro firmu přínosné a firmě napomáhá identifikovat trh. Výroba firmy Nutribak s.r.o. patří do oddílu 10.89 Výroba ostatních potravinářských výrobků j. n. (Zdroj: @mpo.cz)

Produktivita práce je v odvětví Potravinářský a tabákový průmysl 12. největší ze všech odvětví české ekonomiky. Je na úrovni průměrné produktivity práce v celé ČR. V porovnání s produktivitou práce v odvětví v EU28 je produktivita práce v ČR nižší (což je však až na jednu výjimku ve všech odvětvích). Produktivita práce v tomto odvětví je v ČR na úrovni 56 % produktivity práce ve stejném odvětví v EU28. To je o 4procentní body více, než jaká je celková produktivita práce celé ekonomiky ČR vůči produktivitě práce EU28. (Zdroj: @mpo.cz)

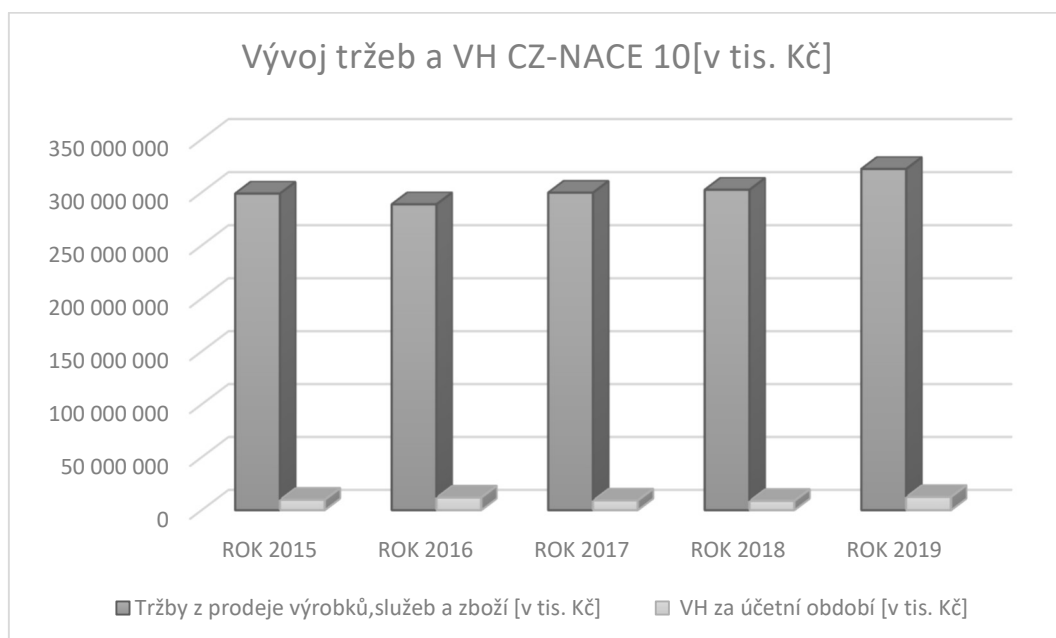
Geografická exkluzivita tohoto odvětví je v ČR podprůměrná. Největší podíl na celkovém počtu zaměstnaných v kraji má toto odvětví ve Zlínském kraji, kde tvoří Potravinářský a tabákový průmysl téměř 4 % ze všech zaměstnaných v kraji. (Zdroj: @mpo.cz)

Velká většina osob z tohoto odvětví pracuje, stejně jak je tomu v celé ČR, ve stejném kraji, kde bydlí. V jiném kraji pracuje 5,4 % osob, což je o 0,6 procentních bodů méně, než je průměr v celé ČR. (Zdroj: @mpo.cz)

### 3.2.2.3 Velikost trhu

V odvětví Potravinářský a tabákový průmysl je vyprodukováno přibližně 2,4 % z celkové přidané hodnoty celé ekonomiky ČR. Z tohoto pohledu jde o 12. nejmenší odvětví v ČR. Podle velikosti exportu jde také o 12. nejmenší a podle objemu importu naopak o 7. největší odvětví v ČR. (Zdroj: @mpo.cz)

Největší část osob z odvětví Potravinářský a tabákový průmysl je zaměstnána ve Středočeském kraji. V tomto kraji pracuje téměř 14 % ze všech zaměstnaných z tohoto odvětví. Dalších více než 13 % pracuje v Jihomoravském kraji, téměř 9 % v Moravskoslezském kraji, více než 8 % v Olomouckém kraji a více než 8 % ve Zlínském kraji. V porovnání s ostatními odvětvími je geografická koncentrace tohoto odvětví v krajích ČR nízká. (Zdroj: @mpo.cz)



Graf 1: Vývoj tržeb a výsledky hospodaření v roce 2015-2019 (Zdroj: @mpo.cz)

## Vývoj do roku 2025

V odvětví Potravinářský a tabákový průmysl se do roku 2025 očekává snížení počtu pracovních míst. Jejich počet by měl mezi roky 2014-2025 klesnout zhruba o 13 tisíc, tedy přibližně o 11 %. Neznamená to však, že v tomto odvětví nebude do roku 2025 potřeba obsadit nově žádná pracovní místa. Do roku 2025 by totiž v tomto odvětví mělo svá pracovní místa opustit (především kvůli odchodu do důchodu) zhruba 22 tisíc osob. Celkově lze tedy očekávat, že do roku 2025 bude v odvětví Potravinářský a tabákový průmysl potřeba nově obsadit zhruba 9 tisíc pracovních míst. (Zdroj: @mpo.cz)

### 3.2.2.4 Průzkum trhu

Záměr firmy Nutribak s.r.o. vstoupit na český trh balených bezlepkových směsí je komplexní a vyžaduje zpracování detailních analýz. Součástí je i průzkum trhu, zda existuje zájem o produkty, které nabízí společnost Nutribak s.r.o. ze Slovenska a zda má smysl zvažovat vstup na český trh.

Pro tento výzkum jsem zvolila nejznámější metodu sběru primárních dat, výzkum kvantitativní (přístup deduktivní), a to je dotazování, konkrétně prostřednictvím dotazníku. Z důvodů časové a finanční náročnosti jsem zvolila techniku sběru dat tzv. CAWI formu, protože v současné době pandemie jsem ji vyhodnotila jako nejrychlejší způsob získání informací a vlastně jediný možný. Návratnost dotazníků byla v době psaní diplomové práce 45 respondentů. Celé znění dotazníku lze nalézt v Příloze 3.

Tento výzkum, odpověď na centrální výzkumnou otázku a hodnocení jednotlivých hypotéz by měly firmě sloužit jako určitý návod na koho, s jakým produktem, v jakém regionu a v jakém distribučním řetězci se mají soustředit.

**Centrální výzkumná otázka zní „Existuje v ČR zájem o balené slané a sladké bezlepkové směsi?“**

V souvislosti s centrální výzkumnou otázkou (CVO) byly stanoveny následující hypotézy:

**Tabulka 2: Hypotézy** (Zdroj: vlastní zpracování)

|  |
|--|
| <b>Hypotéza 1:</b> Kupující bezlepkových směsí volí nejraději specializované prodejny. |
| <b>Hypotéza 2:</b> Zájemci o bezlepkové směsi chtějí slané i sladké bezlepkové pečivo. |
| <b>Hypotéza 3:</b> Zájemci o bezlepkové směsi preferují maximálně 1 kg balení.         |
| <b>Hypotéza 4:</b> Cena není nejdůležitějším rozhodovacím kritériem.                   |

Výsledky z hodnocení hypotéz:

**Hypotéza 1:** *Kupující bezlepkových směsí volí nejraději specializované prodejny.*

Předpokládám, že většina lidí kupuje bezlepkové potraviny a směsi ve specializovaných prodejnách. Většina je pro mě aspoň 50 % respondentů. Pro zpracování odpovědi na hypotézu 1 volím statistický test na hodnotu relativní četnosti.

**statistický test:** test na hodnotu relativní četnosti

**nulová hypotéza H0:**  $\pi = 0,5$

**alternativní hypotéza H1:**  $\pi > 0,5$ , jednostranná alternativní hypotéza. Toto je tvrzení, které chci dokázat.

**hladina významnosti:**  $\alpha = 0,05$

**počet pozorování:**  $n = 45$

**pozorovaná relativní četnost:**  $p = 71,11\%$  (z odpovědí ze zdrojových dat vidím, že 32 respondentů zaškrtnulo, že nakupují i ve specializovaných prodejnách)

testová statistika:

$$u = \frac{\frac{m}{n} - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1 - \pi_0)}{n}}} = 2,832 \quad (8)$$

kritická hodnota normovaného normálního (Gaussova) rozdělení:  $u_{1-\alpha} = 1,645$

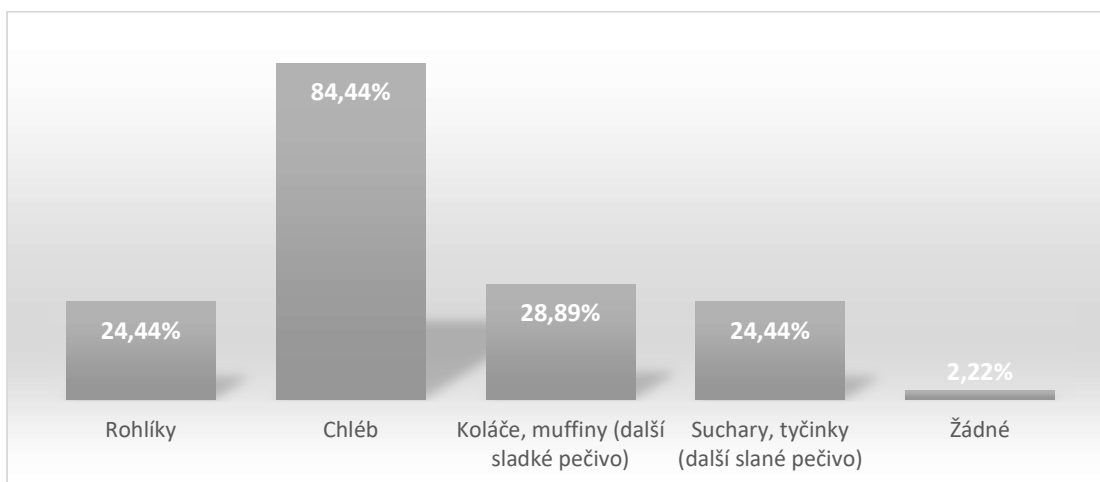
Testová statistika  $u$  je v absolutní hodnotě větší než kritická hodnota, proto zamítám nulovou hypotézu a přijímám alternativní hypotézu, že většina lidí využívá k nákupu bezlepkových směsí i specializované prodejny.

Prokázala jsem, že statisticky signifikantně více než polovina lidí nakupuje bezlepkové směsi ve specializovaných prodejnách (ale ne pouze, mohou nakupovat z více zdrojů).

Z čísel je zřejmé, že 71,11 % respondentů z našeho vzorku ( $= 32 / 45$ ) je více než 50 %. Tento test je dobrý, zejména v situacích, kdy je pozorovaný podíl kolem chtěného podílu.

### **Hypotéza 2: Zájemci o bezlepkové směsi chtějí slané i sladké bezlepkové pečivo.**

Z výsledků výzkumu je vidět, že respondenti mají zájem zejména o slané pečivo (chléb, rohlíky, suchary, tyčinky), ale i o sladké bezlepkové pečivo. Preferenci chleba vyjádřilo 84,44 % respondentů, u sladkého typu pečiva 28,89 %. Je vidět, že zájem je o oba typy pečiva v bezlepkové nabídce. Otázka zněla „Jaký druh bezlepkového pečiva nejčastěji jíte?“ Jedná se tedy o preferenci konzumace. Protože z jiných otázek a odpovědí vím, že respondenti nakupují jak hotové pečivo, tak směsi, a že doma pečou vlastní výrobky, usuzuji z toho, že mají zájem o oba typy bezlepkových směsí, jak slané, tak sladké.

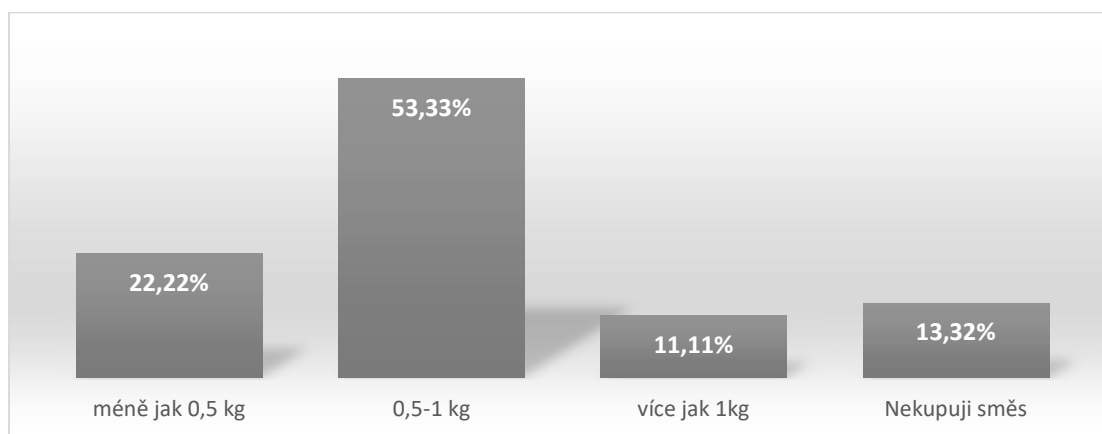


**Graf 2: Jaký druh bezlepkového pečiva nejčastěji jíte? (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### **Hypotéza 3: Zájemci o bezlepkové směsi preferují maximálně 1 kg balení.**

Odpovědi na hmotnost preferovaného balení bezlepkové směsi ukázal, že více než polovina respondentů preferuje balení mezi 0,5 a 1 kg směsi. Přesně to bylo 53,33 %. Dalších 22,22 % respondentů projevila zájem o balení menší než půlkilová. Může se jednat o lidi žijící jako singles nebo ty, kteří pečou pouze pro sebe, případně konzumenty občasných, kteří nemusejí držet bezlepkovou dietu, ale zařazují bezlepkové pečivo do svého jídelníčku méně často. Celkem se jedná o 75,56 % respondentů z výzkumu. Větší balení preferuje 11,11 % a 13,32% směsi nekupuje.

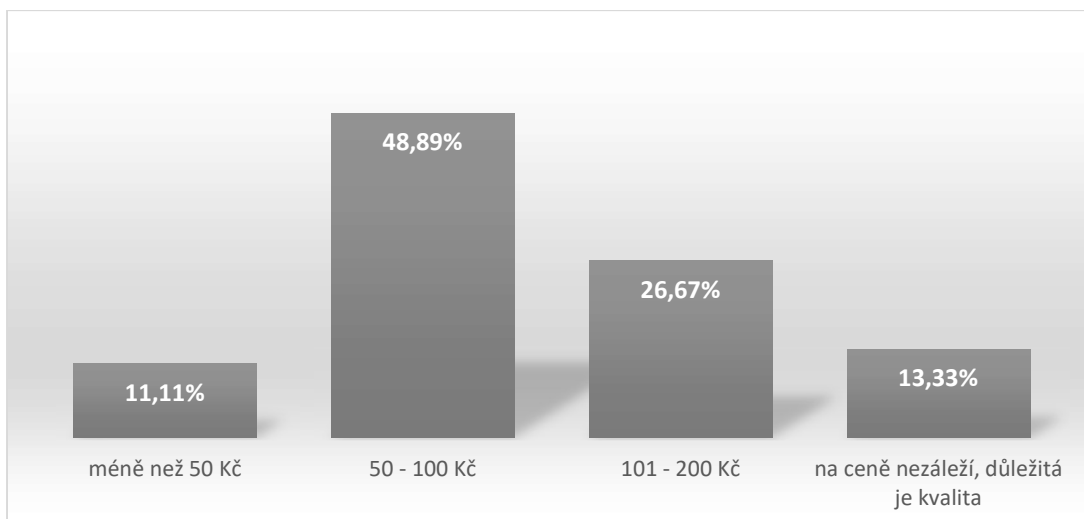
Potvrzuji, že zájemci o bezlepkové směsi preferují balení do 1 kg.



**Graf 3: Jaké balící množství při nákupu bezlepkového směsi preferujete?** (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Hypotéza 4: Cena není nejdůležitějším rozhodovacím kritériem.**

U otázky „Jakou částku jste ochotni zaplatit za 1 kg kvalitní bezlepkové směsi?“ jsem získala odpověď od 13,33 % respondentů, že na ceně nezáleží, důležitá je kvalita. Ostatních 86,67 % respondentů zvolilo nějakou cenovou hladinu. Usuzuji, že cena je důležitá pro nákup směsi, protože u osob s bezlepkovou dietou z důvodu intolerance lepku a jejich rodin je nákup a příprava bezlepkových jídel finančně náročná. Zde jsem nepotvrdila hypotézu 4, protože cena se jeví jako důležitý faktor při nákupu bezlepkové směsi. Navrhuji dále prozkoumat cenovou senzitivitu potenciálních kupujících bezlepkových směsí v dalším detailním výzkumu.



**Graf 4: Jakou částku jste ochotni zaplatit za 1 kg kvalitní bezlepkové směsi?** (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Odpověď na centrální výzkumnou otázku**

Cílem výzkumného projektu bylo zjistit, zda existuje zájem o produkty, které nabízí společnost Nutribak s.r.o. ze Slovenska a zda má smysl zvažovat vstup na český trh. Po vyhodnocení dotazníkového šetření, které považuji za prvotní výzkum, nikoliv úplný, ale spíše jako zmapování zájmu, odpovídám, že ano. Osoby, které mají zájem o bezlepkové pečivo a o směsi, nakupují převážně ve specializovaných prodejnách a současná nabídka jim přijde nedostatečná. Balení a cenová hladina, za kterou by byli ochotni nakupovat, odpovídá zkušenosti ze slovenského trhu a dalších evropských zemí.

### **Shrnutí**

Vzhledem k tomu, že vstup na trh v jiné zemi je finančně náročný a vyžaduje řadu analýz, navrhuji v oblasti preferencí kupujících a jejich nákupnímu chování zaměřit další výzkum na:

- preferovanou kvalitu bezlepkových pečicích směsí,
- proces nákupu (kde směs nakoupit, jak ji dostat domů),

- logistické možnosti v České republice (velkoobchodní a maloobchodní subjekty a jejich podmínky, internetový prodej, zvážit zasílání zboží přes hranice ze slovenského skladu),
- případné rozdíly v nákupních a konzumentských zvyklostech slovenských a českých konzumentů, například zorganizováním rozhovorů s konečnými spotřebiteli, rozdáním vzorků, apod.,
- detailně prozkoumat roli ceny balení v konečném rozhodnutí kupujícího,
- detailně prozkoumat velikost a kvalitu balení, například obalový materiál (zvážit spolupráci s bezobalovými obchody)

### **3.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Pro analýzu oborového okolí byl vybrán model pěti hybných sil – tzv. Porterův model, který definuje konkurenci v odvětví na základě těchto faktorů (Jakubíková, D., 2013, s.485)

- Hrozba nových vstupů do odvětví – „hrozba nových konkurentů“.
- Soupeření mezi stávajícími firmami – „konkurence v branži“.
- Hrozba náhražek – „hrozba substitučních výrobků a služeb“.
- Dohadovací schopnosti kupujících – „vyjednávací schopnost odběratelů“.
- Dohadovací schopnosti dodavatelů – „vyjednávací schopnost dodavatelů“.

#### **3.2.3.1 Hrozba nových vstupů do odvětví – „hrozba nových konkurentů“**

Vstup na trh s bezlepkovými produkty není omezen žádnými bariérami. Důležitá a zcela bezpodmínečná je zdravotní nezávadnost a označení potravin „bez lepku“ nebo „gluten free“ dle platné legislativy. Vzhledem k tomu, že trh s bezlepkovými produkty je ve fázi rozvoje a množství spotřebitelů (pacientů) přibývá, je velká pravděpodobnost, že na trh bude přicházet čím dál více výrobců a distributorů. Určité omezení spočívá v náročnosti na zpracování těchto produktů, kdy malé pekárny a firmy s nedostatečným finančním kapitálem nejsou schopny deklarovat a zajistit vhodné podmínky pro výrobu.



Co se týká nových distributorů, tak je jich na trhu stále větší množství, především obchodní řetězce vymezují zdravé výživě část obchodních ploch. Patří mezi ně například GLOBUS, LIDL, ALBERT, DM drogerie, ROSMANN drogerie a další. Ve velkých městech lze nalézt také specializované obchody se zdravou výživou.

## **Shrnutí**

Největší **hrozbou** je především stále větší množství nových distribučních mezičlánků a internetový prodej, kdy si spotřebitelé mohou zabezpečit bezpečné potraviny za výhodnější ceny z jakékoliv části světa. **Příležitostí** pro nově vstupující firmy je možnost navázání spolupráce a sdílení činností.

### **3.2.3.2 Soupeření mezi stávajícími firmami – „konkurence v branži“**

Konkurence mezi firmami je založena především na rozdílnosti v oblasti cen, kvality, poskytování služeb a celkové diferenciaci produktů. Velkou výhodou mají firmy s dlouholetou tradicí a silnou vazbou na mezinárodní trhy, protože to v zákaznících vzbuzuje větší důvěru.

Mezi nejznámější výrobce a distributory na českém trhu patří následující firmy:

#### **Výrobce Jizerské Pekárny**

Provozovna PEKÁRNA LÍPA je nejvýznamnější podnikatelskou aktivitou firmy JIZERSKÉ PEKÁRNY. Jedná se o moderní průmyslový komplex určený pro pekárenskou a cukrárenskou výrobu. Strojně technologické vybavení a specializovaná výrobní technologie umožňuje výrobu širokého pekařského a cukrářského sortimentu. Pekárna LÍPA se zabývá vývojem a výrobou bezpečného pečiva již od roku 1994. Rok od roku se zvyšuje zájem o bezpečné výrobky a tím se zvyšuje pro pekárnu LÍPA i význam bezpečné výroby. (@jipek.cz, 2021)

Vysokou technickou, technologickou a hygienickou úroveň výrobní, odbytové a obchodní činnosti pekárny Lípa potvrzují získané certifikáty HACCP a IFS Food. Certifikát ČSN EN ISO 9001:2001 získaný v roce 2004 byl cyklicky obhajován do roku

2010 a byl nahrazen certifikací dle normy International Featured Standard Food (IFS Food). Stejně tak certifikát HACCP, kterým je podmíněno plnění všeobecných požadavků na systém kritických bodů, je společností Bureau Veritas Czech Republic pod stálou kontrolou. (@jipek.cz, 2021)

O dosahované úrovni kvality výroby vypovídá i získaná cena CZECH MADE pro výrobek Bezlepkový chléb bílý a tmavý a v roce 2010 cena nejlepší Regionální výrobek Libereckého kraje pro Českolipský pecen 1200 g. Dá se říct, že každoročně získává cenu Výrobek roku Libereckého kraje v různých kategoriích a jsou také držiteli certifikátu LAG Podralska pro vybrané výrobky. (@jipek.cz, 2021)

### **Výrobce Doves Farm**

Tato společnost s dlouholetou tradicí byla založena roku 1978 a sídlí v hrabství Berkshire v jihozápadní Anglii. Díky kvalitě svých výrobků si tato firma získala důvěru mnoha zákazníků ve Velké Británii a v mnoha dalších zemích po celém světě. (@dovesfarm.co.uk, 2021)

Firma Doves Farm je proslulá svou specializací na bio a bezlepkové výrobky, které jsou považovány za produkty nejvyšší kvality. Výrobní proces probíhá bez použití geneticky modifikovaných materiálů a bez přidání enzymů. Doves Farm dbá na střídání plodin při pěstování obilovin, což se automaticky odráží v kvalitě jejich výrobků. Výrobce Doves Farm používá suroviny Fairtrade ve většině svých produktů. Výrobková řada produktů Free od Doves Farm je vyrobena bez lepku, bez pšeničného deproteinového škrobu, sójové mouky, lupinové mouky, ztužených tuků, ořechů, mléka, kaseinu, vajec, lepku a sóji. (@dovesfarm.cz, 2021)

Bezlepkové potraviny Doves Farm lze koupit v prodejnách zdravé výživy, hypermarketech Globus, Tesco, Kaufland, Billa, v lékárnách a na e-shopech lekarna.cz, rohlik.cz, grizly.cz. (@dovesfarm.cz, 2021)

### **Výrobce Schär**

Tato společnost patří mezi největší konkurenty koncernu NUTRIBAK GmbH, zaměřují se na výrobu a prodej hotových trvanlivých bezlepkových produktů. (@schär.cz, 2021)

### **Distributor Kleis s.r.o.**

Firma Kleis s.r.o. od roku 2003 dováží a distribuuje světově známé bezlepkové potraviny prvotřídní kvality z Itálie, známé pod značkou Schär. Bezlepkové potraviny Schär lze koupit v prodejnách zdravé výživy, v DM drogériích, hypermarketech Globus, Tesco, Kaufland, (Carrefour-pouze na Slovensku), SM Albert, SM Billa, SM Terno v Českých Budějovicích, Olomouci a Zlíně, a na objednávku také v lékárnách, a to jak v České republice, tak i na Slovensku. (@kleis.cz, 2021)

### **Distributor Balviten**

Provozovatelem obchodu je PURAVITA s.r.o., distributor výrobků značky Schär, Schnitzer, Koral, Seitz, Balviten, Gluten. Své portfolio neustále rozšiřují. (@balviten.cz, 2021)

Další výrobci a distributoři jsou uvedeni v tabulce, kterou lze nalézt v Příloze 4.

### **Shrnutí**

V posledních letech dochází v oblasti bezlepkových produktů k rozvoji jak potencionálních zákazníků, tak v oblasti distributorů. Zde je velká **příležitost** firmy uplatnit silné zázemí a dobré renomé mezinárodní firmy a využít zvyšující se počet spotřebitelů/ pacientů a zájem o domácí pečení. **Hrozbou** je jednoznačně cenový konkurenční tlak.

#### **3.2.3.3 Hrozba náhražek – „hrozba substitučních výrobků a služeb“**

Bezlepkové produkty jsou tak specifické, že je lze nahradit pouze jiným typem potraviny, ne produkty s lepkem. Z tohoto hlediska by náhrada za produkty s lepkem znamenala zdravotní riziko pro spotřebitele, kteří potraviny bez lepku potřebují. Mezi přirozeně bezlepkové potraviny patří vejce, amarant, sýry, brambory, kukuřice (kukuřičná mouka), rýže (rýžová mouka), houby apod. Pro jiné produkty s lepkem musí hledat spotřebitelé bezlepkovou variantu. Z pohledu trhu je vytěsnění tohoto produktu jiným produktem velmi nepravděpodobné a patří tak mezi výhody pro prodejce, kteří s bezlepkovými

produkty obchodují. I toto je důvod, proč firma Nutribak s.r.o. zařadila bezlepkové produkty mezi svůj sortiment.

Lepek lze z pšenice i tzv. vyprat, proto se také používá například bezlepkový pšeničný škrob. Tato surovina je velmi vhodná kvůli klasické chuti pekařské bezlepkové výroby, ale není vhodnou surovinou pro všechny zákazníky / pacienty. Poměrně velké procento lidí s celiakií také trpí alergiemi na pšenici, a proto je pro ně obsah pšeničného škrobu nepřijatelný. Existují bezlepkové škroby z rýže, rajčat, brambor apod., které jsou však výrazně dražší než uvedený pšeničný škrob a mění požadovanou chuť produktu.

### **Shrnutí**

Pro bezlepkové produkty neexistuje substituční výrobek, je pouze možné ho nahradit úplně jiným typem potravin. **Příležitostí** je vývoj v oblasti bezlepkových potravin, snaha o rozšíření sortimentu. Největší **hrozbou** v této oblasti se jeví objev léků na celiakii.

#### **3.2.3.4 Dohadovací schopnosti kupujících – „vyjednávací schopnost odběratelů“**

Nejdůležitější ve výběru dodavatele je jeho schopnost udržet kvalitu a znalost poměrů jednotlivých složek bezlepkových směsí. Výrobci, kteří dokážou splnit tyto podmínky není mnoho. Upéct pšeničný rohlík nebo chléb dnes není tak těžké, ale u bezlepkových výrobků je to „alchymie“ získat správný komplex surovin.

Toto firma Nutribak s.r.o. pečlivě kontroluje u vstupní kontroly za pomoci konceptu HACCP. Metoda analýzy rizik a kritických kontrolních bodů eviduje a popisuje všechna opatření pro systematickou kontrolu kvality s vědomím vlastních rizik ve všech fázích výroby. Dále říká, jak je kontrolovat a regulovat, aby se dalo zabránit zdravotním rizikům spotřebitelů v nejvyšší možné míře. Tato nebezpečí mohou být biologického původu (například mikroorganismy), chemického původu (zbytky pesticidů či těžkých kovů) nebo fyzikálního původu (kamínky, sklo nebo jiná cizí tělesa). (@nutribak.sk, 2021) Další specifikace výběru dodavatelů bude detailně popsána v kapitole 3.4.3.

## **Shrnutí**

Mít schopného a kvalitního dodavatele je jedna z nejsilnějších stránek podniku, obzvláště pro produkci bezpečkových potravin. **Hrozbou** v této oblasti je především ztráta těchto dodavatelů a **příležitostí** je jejich rozvoj a neustálé vzdělávání.

### **3.2.3.5 Dohadovací schopnosti dodavatelů – „vyjednávací schopnost dodavatelů“**

V České republice jsou bezpečkové potraviny distribuovány prostřednictvím obchodních řetězců, specializovaných prodejen anebo internetových obchodů. Dále lze bezpečkové potraviny prodávat na veletrzích a prostřednictvím bezpečkových akcí.

Nejdostupnější pro zákazníky jsou obchodní sítě – supermarkety, které bývají poblíž bydlíště, hypermarkety, které jsou nejčastější na okrajích měst. V České republice je jich přibližně 2500.

Mezi další důležité aspekty, které ovlivňují volbu vhodné distribuční sítě, patří většinou subjektivní faktory spotřebitele. Důležité pro každého spotřebitele je zakoupení výrobku na dostupném místě (většinou bydlíšti nebo zaměstnání), ve vhodnou dobu (v rámci e-shopů lze objednávat i 24 hodin denně), v určitém množství, které přímo odpovídá spotřebě konzumenta a v ceně a kvalitě, kterou očekává.

Výhody a nevýhody jednotlivých druhů distribučních řetězců jsou vyznačeny v Tabulce 3.

**Tabulka 3: Srovnání distribučních kanálů** (Zdroj: vlastní zpracování)

| <b>Distribuční kanály</b>   |   |
|---|---|
| <b>Obchodní řetězce, hypermarkety, supermarkety</b>   |   |
| + velké množství potenciálních spotřebitelů<br>+ větší odběry<br>jednom<br>+ distribuce různého sortimentu<br>+ větší obraty<br>+ výhodná propagace | - neodborně proškolený personál<br>- velké množství značek na<br>místě<br>- obchodní řetězce si berou velké<br>poplatky |
| <b>Specializované obchody</b>   |   |
| + odborně školený personál<br>+ rozmanitý sortiment<br>+ zaměřeno na zdravou výživu<br>+ loajalita a věrnost zákazníků                              | - menší odběry<br>- menší obraty<br>- slabá propagace značky  |
| <b>Internetový prodej, e-shop</b>   |   |
| + oslovení velkého množství<br>potenciálních spotřebitelů<br><br>+ dostupné pouze pro osoby, které<br>mají přístup k internetu                      | - nelze ovlivnit rozhodování<br>spotřebitele<br><br>- provoz e-shopů a stránek  |

## Shrnutí

**Příležitostí** pro nově vstupující firmy je v této oblasti možnost prezentace na veletrzích, kde mohou propagovat své produkty. Dále se lze domluvit na propagačních akcích se všemi typy distributorů, ať ve formě bannerů na internetových stránkách anebo

ochutnávkových akcí v supermarketech. Naopak **hrozbou** mohou být do jisté míry komplikovaná cenová jednání s distributory.

**Tabulka 4: Shrnutí příležitostí a hrozeb z Porterova modelu pěti sil** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Příležitosti  | Hrozby  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Možnost navázání spolupráce a sdílení činností</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Větší množství distribučních mezičlánků</li> </ul>       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Využití silného zázemí a dobrého renomé mezinárodní firmy</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cenový konkurenční tlak</li> </ul>                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Využití zvyšujícího se počtu spotřebitelů/ pacientů a zájem o domácí pečení</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Objev léků na celiakii</li> </ul>                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Vývoj v oblasti bezlepkových potravin, snaha o rozšíření sortimentu</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rostoucí ceny vstupů (energií, surovin apod.)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ztráta dodavatelů</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rozvoj nových dodavatelů</li> </ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Prezentace na veletrzích</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Komplikovaná cenová jednání s distributory</li> </ul>    |

### 3.3 Analýza interního prostředí

V následující analýze vnitřního prostředí se budu zabírat fungováním celého podniku, celkového prostředí – pomocí modelu 7 S, finančních ukazatelů a obchodních činností. Z výsledků této analýzy pak vyjdou silné a slabé stránky, které jsou důležité pro náš strategický záměr rozvoje obchodních aktivit.

#### 3.3.1 Model 7 S McKinsey

##### Strategie (Strategy)

Filozofie NUTRIBAK GmbH stojí na třech pilířích, které zároveň představují základy pro denní práci: kontinuita v myšlení a jednání, kompetence ve všech odvětvích a vzájemné partnerství.

### ***Kontinuita v myšlení a jednání***

Strategické předvídání do budoucna, prozíravé investice do inovativních technologií a do vývoje nových trhů – díky tomu vděčí firma za úspěchy a dnešní přední pozici na trhu.

### ***Kompetence***

Mít kompetenci a neustále ji rozvíjet, to povzbuzuje rodinu NUTRIBAK GmbH po celém světě. Dokazuje to například v pečlivém výběru všech surovin, které začíná již smluvním pěstováním obilí. Pokračuje se rozvojem produktových konceptů a receptur z kreativních nápadů, jakož i použitím moderních technologií ve výrobě a v laboratoři. Také v servisu prokazuje kompetenci: o zákazníky se starají výhradně vysoce kvalifikovaní odborníci svého odvětví. Takto můžeme společnost nabídnout zákazníkům výkony, které očekávají.

Nebot': 100 % NUTRIBAK znamená 100% kvalita. A 100% jistota pro spotřebitele. Považují to za podnikatelskou zodpovědnost.

### ***Partnerství***

Nebylo by žádného nápadu ani receptury, kdyby nebylo obchodních partnerů. Jejich mottem "Společně jsme silní" se starají o partnerství uvnitř a navenek, již mnoho let a desetiletí. Takto zpracovávají výzvy a předávají znalosti a zkušenosti dále z generace na generaci. Přitom každý svým působením na svém místě přispívá k celkovému dojmu a stará se o to, aby NUTRIBAK group zůstala i v budoucnu rodinným podnikem.

Společným cílem všech divizí je dodržovat tyto tradice a řídit se jednotnou filozofií a strategií a být odpovědný vůči přírodě, vůči půdě, kterou firma vnímá jako základní hodnotu udržitelnou pro další generace.

Na těchto pilířích staví i slovenská firma Nutribak s.r.o. a z ní vychází celá jejich strategie. Nejsilnější stránkou firmy je silný, odborný, technologický servis, kvalita a bezpečnost výrobku. Takto firmu vnímají zákazníci i jejich konkurence. Pro pekárny je to v dnešní době obzvláště důležité, protože odborníci v oboru vymírají a pro mladé lidi je tento obor neatraktivní.



## **Struktura (Structure)**

Snahou vedení slovenské firmy je mít kombinaci dobré, skoro až rodinné atmosféry, které se ale zároveň opírá o důsledné plnění úkolů. Ve vedení společnosti jsou dva společníci, jedním je Ing. Martin Sobotka (40 %), který je již v důchodu a již se aktivně na řízení firmy nepodílí. Jeho syn Martin Sobotka jr. je jednatelem a výkonným ředitelem firmy, který řídí především oblast operativní, techniku a systémové nástroje. Druhým společníkem je NUTRIBAK GmbH (60 %), který na základě plné moci jednání svěřil panu Janu Rajtovi, který se ve firmě stará o metodické řízení obchodu, vývoj technologie, sortimentu a investic. O personální a ekonomické otázky se starají oba společně.

Vzhledem k tomu, že je firma poměrně malá, vedoucí funkce jsou ustanoveny pouze na úseku obchodu, pod výkonným ředitelem je zde ředitel obchodní, ostatní funkce jsou seniorní – vedoucí ekonomiky, personalistiky a marketingu, výroby a kvality. Firma preferuje spíše neformální formu komunikace. Zasedání správní rady a valné hromady společníků probíhá 2x.

Investice do 10 tis. EUR musí být schváleny oběma jednatelemi, všechny ostatní investice nad 10 tis. schvaluje dozorčí rada koncernu NUTRIBAK GmbH na základě písemných žádostí.

Snahou celého koncernu je sjednotit ve všech pobočkách procesy, proto výběr auditorské firmy, vývoj nových výrobků (z 90 %) a marketing vybírá mateřská firma. Ekonomický audit společnosti probíhá 1x ročně.

## **Systémy (Systems)**

Pro ekonomickou oblast, nákup, výrobu a následnou fakturaci firma využívá platformu, která se jmenuje DIMENZE. Tento software byl implementován s ohledem na individuální zákaznické řešení, jejichž požadavkem bylo, aby software byl zároveň kompatibilní mezi jednotlivými divizemi.

Pro vnitřní potřeby firmy – řízení interní kvality, technologické podklady, přehledy, hlášení apod. využívají software od společnosti K\_Corp. Pro elektronickou poštu s okolním světem pak používají groupware Lotus Notes, jehož velkou výhodou shledávají

v tom, že se pracovník může připojit kdekoliv ze světa prostřednictvím tzv. Domino serveru. V mezinárodní firmě je tento způsob sdílení informací opodstatněný.

### **Styl vedení (Style)**

Styl vedení za posledních deset let prošel výraznou proměnou. V počátcích firmy byl veden spíše direktivní formou. Vedoucí většinou prováděl rozhodování osobně, zaměstnancům stanovoval pouze krátkodobé úkoly a dával jasně najevo co očekává. Pak podnik prošel určitou reorganizací a nové vedení začalo preferovat vedení založené na diskusi mezi vedoucím a jeho týmem. Lidé měli a mají možnost přispět svými názory a nápady, zapojit se do růstu celé organizace, což začalo firmě přinášet dobré výsledky.

### **Personál (Staff)**

Firma nejvíce investuje do prodeje a technologického servisu, proto do obchodního oddělení investuje nejvíce. Jednou ročně mají všichni zaměstnanci 2-denní školení zaměřené na osobnostní růst, zvýšení efektivity práce, odborných znalostí. Manažery školí dle aktuální potřeby. Pozitivní motivace je založená na finančních odměnách. Obchodní team má 10% plat závislých na plnění běžných pracovních povinností, další odměny jsou pak přímo úměrné obrátu u jednotlivých svěřených zákazníků v regionu, za který zodpovídají (čím více zakázek, tím větší odměna). Ostatní pracovníci mají jen dělení mzdy 90/10. V současné době personální oddělení připravuje nový plán hodnocení zaměstnanců.

### **Zkušenosti a schopnosti (Skills)**

U nových uchazečů začali dělat tzv. profilování kandidáta, které se jim osvědčilo. Poskytuje dobrý obrázek o morálních kvalitách uchazeče a určitém potenciálu. Vedení firmy se domnívá, že odborné dovednosti se lze naučit, ale morální vlastnosti změnit nelze.

## Společné hodnoty (Shared value)

Společné hodnoty firmy vychází nejen z filozofie firmy, která byla definována v bodě Strategie, ale z propojení aspektů uspokojení zákazníka a finančními aspekty, které jsou nejdůležitější nástroje řízení výkonnosti podniku.

## Shrnutí analýzy 7S McKinsey

Firma Nutribak s.r.o. pracuje dlouhodobě na modernizaci technologií, výběru kvalitních surovin, dobré spolupráci s partnery, ale jsou také zodpovědní k přírodě a myslí na své zaměstnance. Díky tomu jsou dobrým zaměstnavatelem, zákazníkem i prodejcem.

**Tabulka 5: Shrnutí silných a slabých stránek z analýzy 7 S (Zdroj: vlastní zpracování)**

| Silné stránky   | Slabé stránky   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Strategické předvídání do budoucna, prozíravé investice do inovativních technologií a do vývoje nových trhů</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• investice nad 10 tis. schvaluje dozorčí rada koncernu NUTRIBAK GmbH na základě písemných žádostí – malá flexibilita</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Silný, odborný, technologický servis, kvalita a bezpečnost výrobku</li></ul>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Použití moderních technologií ve výrobě a v laboratoři</li></ul>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Péče o partnerství uvnitř a navenek</li></ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Kladný vztah k přírodě/ekologii</li></ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Vzdělávání zaměstnanců</li></ul>  |   |

### 3.3.2 Analýza vývoje základních finančních ukazatelů

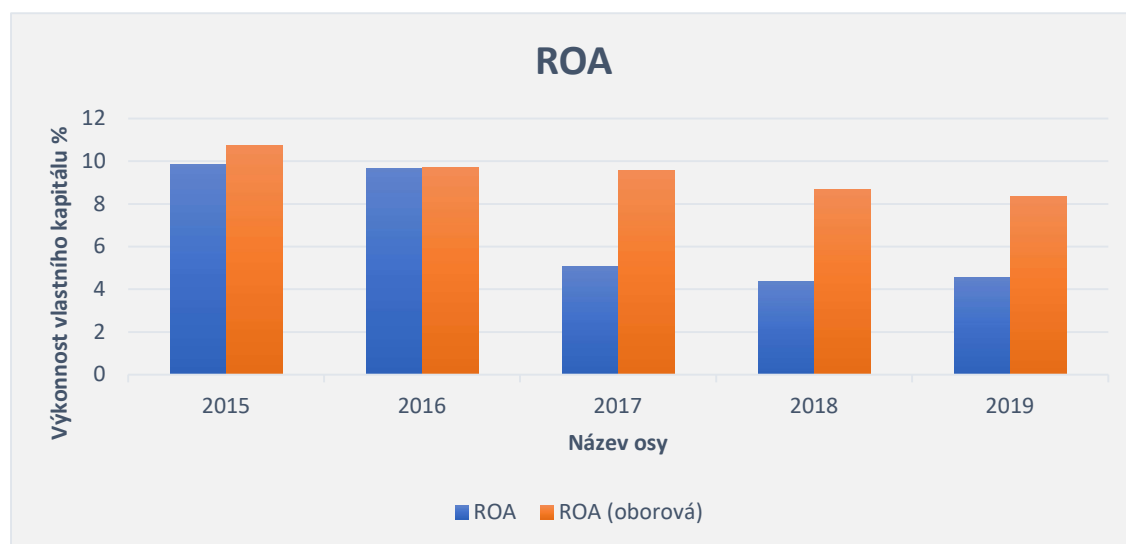
Vzhledem k tomu, že finanční analýza není předmětem hlubšího zkoumání této práce, provedu základní finanční analýzu firmy pomocí významných poměrových ukazatelů jednotlivých oblastí podniku.

Základní jmění společnosti je 614 087 EUR, podíl na základním jmění mají 60 % - tj. 368 452 EUR má společnost NUTRIBAK GmbH, 40 % - tj. 245 635 EUR. Jedná se o malou účetní jednotku.

#### Ukazatel rentability celkových aktiv – ROA

Podle odborné literatury by se měl pohybovat v rozmezí 6-10%, čemuž odpovídá ROA oborového prostředí průmyslu zpracovatelského.

Ve sledovaném období 2015-2016 se rentabilita aktiv jeví jako dobrá, hodnoty jsou téměř stejné jako oborové. V roce 2017 došlo k výraznému poklesu rentability, důvodem bylo především růst aktiv, a to konkrétně růst krátkodobých pohledávek. V období mezi roky 2018-2019 dochází ke snižování celkových aktiv, stále v souvislosti s nárůstem krátkodobého finančního majetku.



Graf 5: ROA analyzované společnosti a oborové mezi roky 2015-2019 (Zdroj: vlastní zpracování)

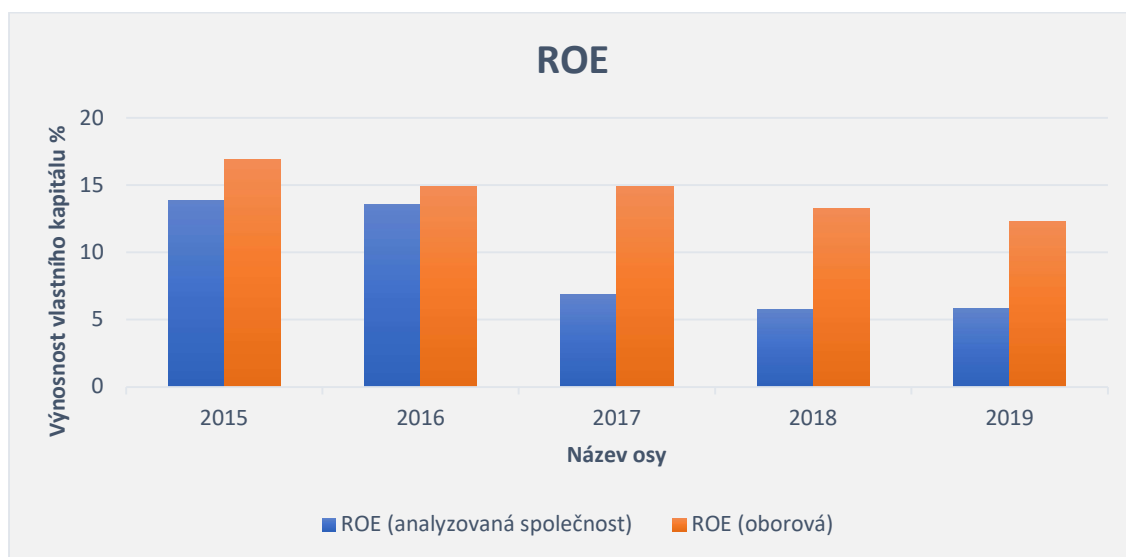
**Tabulka 6: ROA analyzované společnosti a oborové mezi roky 2015-2019** (Zdroj: vlastní zpracování)

|               | 2015  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------|-------|------|------|------|------|
| ROA           | 9,83  | 9,68 | 5,06 | 4,37 | 4,56 |
| ROA (oborová) | 10,75 | 9,73 | 9,59 | 8,68 | 8,34 |

### Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE

Nyní se dostáváme k hodnocení výkonnosti vlastního kapitálu. Ukazatel ROE se ve zpracovatelském průmyslu pohyboval v letech 2015 – 2019 v rozmezí mezi 16,90 % až 12,32%, což odpovídá oborovým hodnotám, které se pohybovaly okolo 15 %.

Analyzovaná firma má ve sledovaném období 2015 – 2016 hodnoty průměrné, v období mezi roky 2017-2019 se hodnota snižuje což znamená, že ziskovost vlastního kapitálu není až tak příznivá a produkuje nízkou hodnotu pro vlastníky. Důvodem je především nárůst vlastního kapitálu ve formě krátkodobých závazků a bankovního úvěru.



**Graf 6: ROE analyzované společnosti a oborové mezi roky 2015-2019** (Zdroj: vlastní zpracování)

**Tabulka 7: ROE analyzované společnosti a oborové mezi roky 2015-2019** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Ukazatele/rok | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ROE           | 13,90 | 13,56 | 6,84  | 5,74  | 5,81  |
| ROE (oborová) | 16,90 | 14,89 | 14,90 | 13,28 | 12,32 |

### Ukazatele rentability vloženého kapitálu ROI

Ukazatel rentability vloženého kapitálu ve sledovaném období 2015-2016 dosahuje analyzovaná firma nadprůměrných hodnot, což znamená že společnost dosahovala velmi dobrých výsledků. V období mezi 2017-2019 jsou pod hranicí průměrnosti, což bylo způsobeno nárůstem kapitálu. V oblasti investic bylo v roce 2019 investovaných 474 890 Kč, a to do modernizace IT a úpravy technologických zařízení. Dále společnost v roce 2019 čerpala bankovní úvěr a dokázala uhradit svoje závazky ke spokojenosti věřitelů.

**Tabulka 8: Poměrové ukazatele v období mezi 2015-2019** (Zdroj: vlastní zpracování)

|     | 2015  | 2016  | 2017 | 2018 | 2019 | DOPORUČENÉ<br>HODNOTY  |
|-----|-------|-------|------|------|------|------------------------|
| ROI | 15,25 | 15,46 | 8,81 | 7,75 | 7,66 | 12-15 %, vyšší než 15% |

### Ukazatele likvidity

Běžná likvidita je důležitým měřítkem solventnosti společnosti, která podle výsledků, v níže uvedené v tabulce, dosahuje ve sledovaném období 2015–2019 vyšších hodnot, než jsou hodnoty doporučené a je to způsobeno především výši aktiv, konkrétně krátkodobých pohledávek.

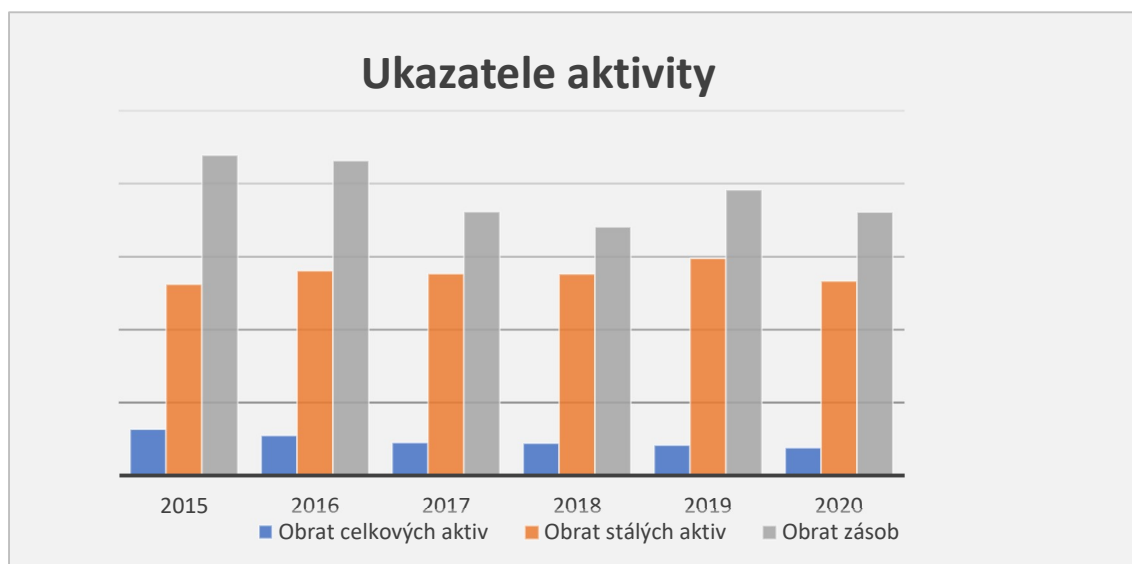
**Tabulka 9: Ukazatele likvidity v období mezi 2015-2019** (Zdroj: vlastní zpracování)

|          | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | DOPORUČENÉ<br>HODNOTY |
|----------|------|------|------|------|------|-----------------------|
| Běžná    | 4,36 | 4,73 | 4,43 | 5,07 | 5,59 | 1,5 – 2,5             |
| Pohotová | 3,53 | 3,98 | 3,77 | 4,29 | 4,90 | 1 – 1,5               |
| Okamžitá | 0,74 | 0,66 | 0,83 | 1,16 | 1,76 | 0,2 – 0,5             |

Co se týká likvidity pohotovové, tak ta by neměla klesnout pod 1, což se také ve sledovaném období nestalo. Znamená to, že podnik váže pohotovové prostředky, které přináší minimální úrok. Okamžitá likvidita je také nadprůměrná, což potvrzuje předešlé výsledky. Podnik je schopen ihned uhrazovat krátkodobé závazky.

### Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv sleduje, jak je nakládáno s majetkem. Doporučovaná hodnota celkových aktiv je 1,6-2,9. Hodnoty ve sledovaném období 2015-2020 klesají z hodnoty 0,3 na 0,2, což velmi nízko pod doporučenými hodnotami a obrat stálých aktiv klesá. Důvodem je neefektivním využití veškerých aktiv v podniku, které dlouhodobě rostou.



**Graf 7: Ukazatele aktivity v období mezi 2015-2020** (Zdroj: vlastní zpracování)

Z dalších ukazatelů je evidentní, že doba obratu zásob se ve sledovaném období 2015-2020 postupně snižuje, protože stále více rostou zásoby v podobě materiálu a dále rostou pohledávky.

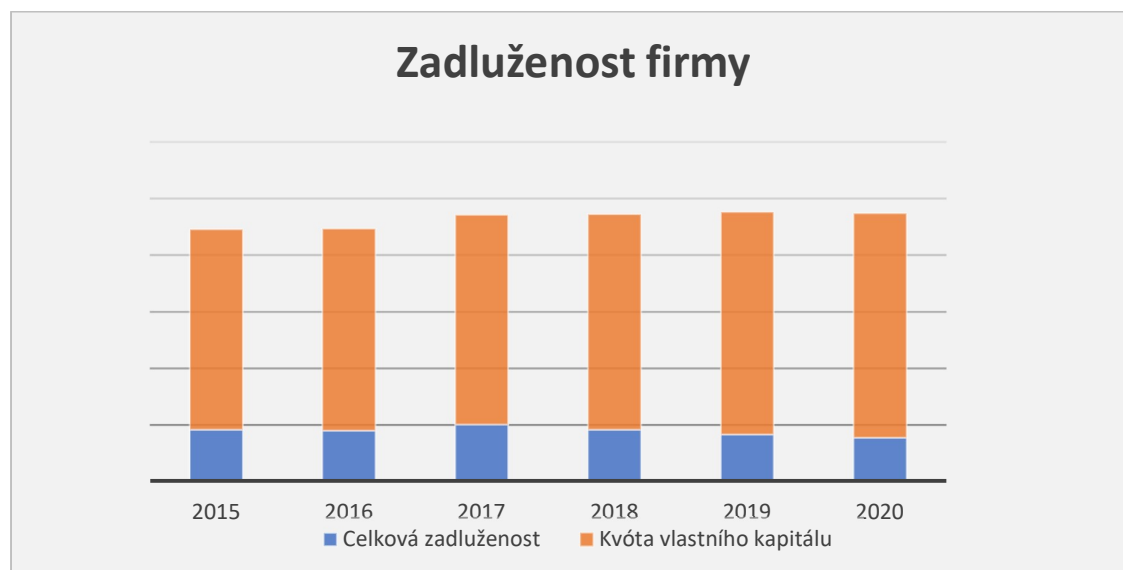
**Tabulka 10: Ukazatele aktivity v období mezi 2015-2020** (Zdroj: vlastní zpracování)

|                                     | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Obrat celkových aktiv               | 0,32 | 0,27 | 0,22 | 0,22 | 0,21 | 0,19 |
| Obrat stálých aktiv (počet obrátek) | 1,31 | 1,40 | 1,38 | 1,38 | 1,49 | 1,33 |
| Obrat zásob                         | 2,19 | 2,16 | 1,81 | 1,70 | 1,96 | 1,80 |

### Ukazatele celkové zadluženosti

Tyto ukazatele patří také mezi velmi důležité ekonomické informace, jejichž výsledky jsou především důležité pro majitele firmy, management, ale i externí stakeholdry.

Vyjadřují poměr mezi cizími a vlastními zdroji. Celková zadluženost podniku v celém sledovaném období 2015–2020 je průměrně okolo 18 %, což je velmi nízká zadluženost. Znamená, že podnik financuje majetek cizím kapitálem pouze z 18 % a zbytek je kapitál vlastní.



**Graf 8: Ukazatele zadluženosti v období mezi 2015-2020** (Zdroj: vlastní zpracování)



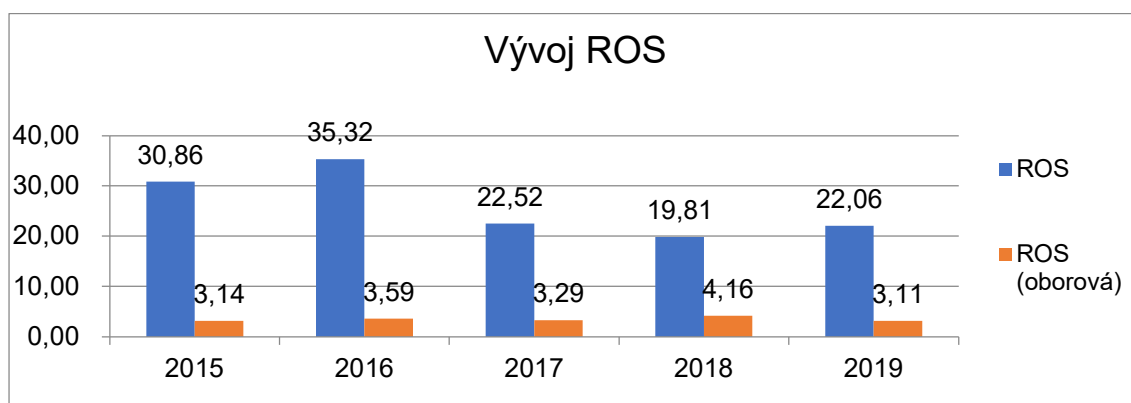
Toto je dobrý signál pro věřitele, kteří pro další spolupráci preferují nízkou hodnotu ukazatele zadluženosti. Naopak pro vlastníky je důležitá finanční páka. V tomto případě je vyšší než 1, což je v pořádku, působí zde tzv. „vliv páky“, tzn. poměr ziskovosti vlastního kapitálu k ziskovosti celkového kapitálu násobí své výnosy.

**Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti v období mezi 2015-2020** (Zdroj: vlastní zpracování)

|                          | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Celková zadluženost      | 18,3% | 17,9% | 20,2% | 18,3% | 16,6% | 15,4% |
| Kvóta vlastního kapitálu | 70,8% | 71,4% | 74,1% | 76,1% | 78,6% | 79,4% |
| Koeficient zadluženosti  | 25,9% | 25,1% | 27,2% | 24,1% | 21,2% | 19,4% |
| Finanční páka            | 1,41  | 1,40  | 1,35  | 1,31  | 1,27  | 1,26  |

### Ukazatele výkonnosti tržeb ROS

Ukazatele výkonnosti tržeb jsou ve sledovaném období 2015-2019 vysoce nad oborovým průměrem a souvisí s celkovým obratem aktiv. Tento ukazatel souvisí také i s ukazatelem finanční páky, která se pohybuje okolo průměrné hodnoty 1,33, takže použití cizích zdrojů má vliv na zvyšování vlastního kapitálu. Na celkový vývoj finančního hospodaření má vliv i podíl pohledávek z obchodního styku.



**Graf 9: Vývoj výkonnosti tržeb v období mezi 2015-2019** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Shrnutí

Společnost Nutribak s.r.o. by se měla zaměřit na svoje aktiva, především stav zásob materiálu a redukovat je. Co se týká celkové solventnosti podniku, tak podnik je schopen

ihned uhrazovat své krátkodobé závazky a zadluženost cizím kapitálem je trvale nízká, okolo 18%.

**Tabulka 12: Shrnutí silných a slabých stránek z finanční analýzy** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Silné stránky  | Slabé stránky |
|--|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Solventní firma, která je schopna dostát svých závazků</li></ul> |               |

### 3.3.3 Analýza obchodních aktivit

Následující analýza bude zaměřena na cílový trh zákazníků a celý obchodní proces, který se skládá z nákupních činností, z prodejních činností a CRM.

#### Nákupní činnost a výběr dodavatelů

Společnost Nutribak s.r.o. zpracovává přibližně 500–550 druhů surovin a v současnosti má přibližně 120 dodavatelů, někteří dodávají více druhů surovin. Čísla dodavatelů se mění v závislosti na sortimentu výroby – např. ukončení určitého druhu výrobku, ale především respektují pravidla dle ISO 9001:2008.

Hlavní prioritou je odstranění potenciálního nebezpečí výrobků směřující ke svým zákazníkům. Proto klade velký důraz na výběr kvalitních dodavatelů, pro jejichž výběr používá certifikační metodu ISO 9001. Dodavatelé hodnocení podle ISO 9001 jsou stále více vyhledávání nejen zákazníky, ale i samotnými obchodními řetězci a maloobchody. Obzvláště v případě firem, které nabízí bezlepkové směsi a produkty, jsou certifikace přímo vyžadovány.

Hodnocení dodavatele se provádí 1x ročně a hodnotí se následující kritéria:

- **kvalita** – zda má dodavatel ISO či nikoliv – dodavatelé, kteří jsou pro firmu klíčoví a dodávají suroviny bezlepkové, jsou certifikováni ISO
- **cena** – je prováděno porovnání s alternativním dodavatelem, většinou se srovnávají 3 nabídky ke stejným položkám. Také se hodnotí, zda dodavatel ceny

drží nebo je mění v průběhu roku, zda poskytuje slevu za větší odběry apod. Se stěžejními dodavateli jsou ceny domluvené na každý kalendářní rok a ceníky se během roku nemění.

- **dodací podmínky** – většinou jsou ceny nesmlouvané včetně dopravy – podmínky dle INCOTERMS 2000 - DAP, DPU
- **dodací lhůty a jejich plnění** – dnešní doba je zaměřená především na nulové zásoby, proto se nákupčí firmy Nutribak s.r.o. snaží sjednat takové podmínky, které co nejméně zatíží cashflow firmy. Zcela nejvýhodnější je JIT (just-in-time), což ale nelze u těchto typů produktů zavést, protože dodavatelé dodávají bezlepkové směsi ve velkých balení, aby cena byla nižší, obrátka materiálu na skladě je kolem 50 dní.
- **platební podmínky** – hodnocení schopnosti splácet faktury – zde jsou po dodavatelích vyžadovány podmínky splatnosti min. 30 dní a jsou neustále předmětem jednání na zvýšení na 60 dní. S některými dodavateli jsou poté dojednány slevy při placení faktur v termínu – např. 30 dní a 2 % sonto apod.

Stěžejní dodavatelé jsou vybíráni centrálně.

### Hodnocení dodavatelů

V následující tabulce jsou hodnoceni dodavatelé podle kritérií přesnosti dodávek z hlediska dodržení termínu (OTD – on time delivery), přesnosti dodávek a počtu reklamací. Byli vybráni dodavatelé, kteří mají roční obrat větší jak 50 000 EUR.

**Tabulka 13: Hodnocení dodavatelů** (Zdroj: vlastní zpracování)

|          | <b>Dodavatel</b>  | <b>Přesnost<br/>dodávek<br/>časová %</b> | <b>Přesnost<br/>dodávek<br/>množstevní<br/>%</b> | <b>Počet<br/>reklamací</b> | <b>Celkové<br/>hodnocení</b> |
|----------|-------------------|--|--|----------------------------|------------------------------|
| <b>1</b> | Agrofarm s.r. o   | 98                                       | 97   | 0                          | A                            |
| <b>2</b> | Bio s.r.o.        | 97                                       | 96   | 0                          | A                            |
| <b>3</b> | Weizen GmbH       | 95                                       | 98   | 0                          | A                            |
| <b>4</b> | Free Farm<br>GmbH | 99                                       | 98   | 0                          | A                            |
| <b>5</b> | H+N s.r.o.        | 100                                      | 99   | 1                          | A                            |
| <b>6</b> | V.Lekeš           | 96                                       | 97   | 0                          | A                            |
| <b>7</b> | Cereal a.s.       | 98                                       | 96   | 0                          | A                            |

|    |                     |    |    |   |   |
|----|---------------------|----|----|---|---|
| 8  | Knippe GmbH         | 96 | 95 | 0 | A |
| 9  | ASPI s.r.o.         | 98 | 97 | 3 | B |
| 10 | Vondrkai GmbH       | 97 | 98 | 1 | B |
| 11 | Barley s.r.o.       | 98 | 96 | 0 | A |
| 12 | Mlýn Mistřín s.r.o. | 95 | 96 | 0 | A |
| 13 | Olit s.r.o.         | 93 | 88 | 0 | B |
| 14 | Natura s.r.o.       | 90 | 92 | 2 | B |
| 15 | Divis Farm          | 98 | 99 | 0 | A |
| 16 | Nairis              | 99 | 98 | 0 | A |
| 17 | Dorley farm GmbH    | 98 | 97 | 0 | A |
| 18 | GF Flour            | 97 | 98 | 0 | A |
| 19 | Airis GF            | 96 | 98 | 0 | A |
| 20 | Simeon Mülle        | 98 | 96 | 0 | A |

Aby firma mohla splňovat vysoké kvalitativní nároky zákazníků je nezbytně nutné, aby požadavky na kvalitu surovin a dodávek byly požadovány stejnou měrou od dodavatelů. Firma proto hodnotí dodavatele o výsledcích je pravidelně informuje. Ti, kteří dosahují hodnocení A jsou motivováni a vybíráni pro další spolupráci.

Na druhou stranu je nutné cíleně pracovat s B dodavateli a vyžadovat od nich akční plán a implementaci opatření pro zlepšení. V případě, že dodavatelé hodnoceni jako B nezlepší svoje výkony, jsou nahrazeni buď dodavateli s hodnocením A nebo úplně novými dodavateli.



**Graf 10: Rozložení dodavatelů A a B** (Zdroj: vlastní zpracování)

## **PRODEJ**

Celkový obrat firmy se pohybuje okolo 5 mil. EUR za rok, z čeho gluten – free produkty zaujímají zhruba 17 %, tj. 850 k EUR.

Následující rozbor bude zaměřen na trh B2B.

### **1. Poptávka**

Poptávka po produktech společnosti Nutribak s.r.o. vychází především z pravidelných setkání obchodních partnerů a zaměstnanců, kde společně rozvíjí produkty. Tento individuální přístup je pro firmu dlouhodobě přínosný a zajišťuje firmě dostatek poptávek i dlouhodobých kontraktů.

V případě bezlepkových směsí je pak pro cílovou skupinu zákazníků nejdůležitější kvalita a dodržení množství lepku. Tyto zákazníky dlouhodobě oslovuje prostřednictvím distributorů (supermarkety, specializované obchody) anebo přímo internetové stránky. Prezentací na výstavách a veletrzích se dostávají do povědomí zákazníků, pro podporu prodeje využívají nástroje jako jsou rozdávání vzorků svým potenciálním zákazníkům, nabídkou výhodných balení, popř. poskytnutí přímých slev.

### **2. Nabídka**

Nabídka je vytvořena na obchodním oddělení příslušným pracovníkem prostřednictvím softwaru DIMENZE. Před tím, než pracovník nabídku odešle musí udělat tzv. poptávkové řízení, kdy se k jednotlivým krokům vyjádří odborná oddělení – technologie, výroba, logistika, nákup, controlling, zda je zakázka proveditelná. Samotná nabídka musí obsahovat: popis výrobků, jakým normám to odpovídá, minimální odběrové množství (MOQ), balicí množství, cena a případné slevy, které jsou u každého zákazníka individuální, dodací a platební podmínky, termín dodání. Velmi důležité jsou ceny surovin, které ovlivňují nabídku i termín dodání, ale na to jsou většinou kontrakty domluvené nákupem.

### 3. Objednávka

Většina kontraktů je již předjednaná, takže se již zasílají objednávky formou odvolávek (call – off). Jakmile nabídka přijde, odpovědný pracovník ji zkontroluje, zda souhlasí cena a další náležitosti s nabídkou, prověří termín dodání a objednávku zadá do systému a zákazníkovi potvrdí. V případě, že platební podmínky obsahují nějakou před platbu, vystaví zákazníkovi proforma fakturu.

### 4. Odběratelé

Jakmile jsou dodávky zboží připraveny k expedici, je zákazník informován a na základě dodací podmínky je pak zvolena forma exportu. Dodací podmínky respektují pravidla INCOTERMS 2000. Ve většině případech je to EXW – odpovědnost za zboží přechází na kupujícího v okamžiku naložení, dopravu si zařizuje zákazník sám anebo se domluví smluvená dopravní společnost – DHL.

### 5. Servis

Centrem zájmu firmy Nutribak s.r.o. je zákazník a jeho uspokojení potřeb a přání, proto se snaží pochopit, co potřebují a komunikují s nimi na denní bázi. Tato myšlenka je posunula k vytvoření komplexního servisního systému.

- Trvalý servis v terénu – vychází z filozofie celé korporace – pomáhat rychle a osobně. V terénu je téměř 500 odborníků z 30 zemí, všechno zkušené pečáři, kteří jsou kdykoliv k dispozici zákazníkům. Toto propojení funguje i v případě slovenského Nutribak s.r.o., který má nejen vlastní servis, ale využívá těchto plošných spojení.
- Partnerské firmy celosvětově – dceřiné firmy a partneři koncernu NUTRIBAK GmbH lze nalézt ve více jak 90 zemích a využít tak jejich produkty a spolehlivé rady a podporu.

## **Shrnutí**

Z této analýzy vyplývá, že prodej jako takový je zaměřen pouze na sektor B2B. Toto je impulz pro firmu Nutribak s.r.o., zaměřit rozvoj obchodních aktivit podporu prodeje na trh B2C, na digitalizaci prodeje, konkrétně rozvoj webových stránek.

### **3.4 Marketingová strategie**

Marketingová strategie Nutribaku s.r.o. je řízena z větší části z mateřské pobočky. Marketingové oddělení se mimo jiné zabývá strategickými nástroji marketingu, které pomáhají rozklíčovat zákaznický segment, a to kdo jsou cíloví zákazníci. Vedle segmentace trhu, definují také positioning, resp. product positioning, z něhož získávají podstatné informace o tom, jaký je zájem o jejich produkty a jak ho, popřípadě získat. Proto společnost věnuje velkou pozornost zpracování kvalitního marketingového mixu a následně marketingových průzkumů. Jeden z nejpodstatnějších prvků marketingového mixu je propagace, která má zásadní vliv na vnímání společnosti nebo jeho produktů zákazníkem. Vedle propagace jsou pro firmu důležité kvalitní a bezpečné produkty, dobrá dostupnost za spotřebitelsky přijatelnou cenu, která ale zároveň bude firmě přinášet zisk.

#### **3.4.1 Marketingový mix**

V této kapitole se budu věnovat jednotlivým prvkům marketingového mixu z pohledu prodávajícího, které jsou určitým základním pilířem pro dosažení cílů na cílovém trhu

##### **3.4.1.1 Produkt (product)**

##### **Kvalita a bezpečnost**

Celý proces výroby bezlepkových potravin ve firmě Nutribak s.r.o. začíná pečlivým výběrem kvalitních surovin a její následná kontrola v laboratoři. Tam, vysoce citlivou kontrolou pomocí ultra stopové analýzy, zachytí i ty nejmenší zbytky těžkých kovů a pesticidů. Všechny suroviny jsou prověřovány na zbytky pesticidů a těžkých kovů s rozlišovací schopností 1 g na 1 000 000t suroviny. Pro výrobu prvotřídních pekařských

výrobků jsou kvalitní a bezpečné suroviny mimořádně důležité, proto se tato intenzivní a systematická kontrola provádí na všech divizích. Samozřejmě ta v mateřské firmě v Německu je vybavena nejmodernějším technickým vybavením jejíž výkony převyšují zákonem předepsané požadavky na laboratoře daného odvětví.

## **Výroba a technologie**

Celá firemní strategie a filozofie je založená na špičkové kvalitní a bezpečné výrobě, obzvláště u bezpečnostních potravin je dodržování hygienických zásad důležité. Celý koncern NUTRIBAK GmbH se snaží neustále zlepšovat a zjednodušovat celý proces.

Pro bezpečnostní produkty využívá uzavřený a plně automatizovaný šaržový míchací systém, díky kterému může garantovat bezpečnostní standard na nejvyšší úrovni. Dávkování surovin tedy neprobíhá přes potrubí, ale přímo ze zásobníků do šaržových kontejnerů, ve kterých se suroviny míchají a skladují. Celá výroba dané receptury probíhá plně automaticky, stroj dávkuje složku po složce. Množství je regulováno zabudovanými přesnými váhami.

Potom elektronicky řízený šaržový kontejner putuje k míchací stanici, a nakonec vyprázdňuje hotový výrobek k pytlování. Vše, co přijde do kontaktu s výrobky, se dá rozložit do modulů a vyčistit. Zabráni se tím nežádoucí křížové kontaminaci. Každý krok na lince provází integrované laboratoře s kvalitní kontrolou. K tomu se zapisuje i kompletní pohyb materiálu s čárovým kódem. Všechny pohyby podepisují zaměstnanci prostřednictvím elektronického podpisu přes osobní čipovou kartu. Každá šarže se tímto důsledně rychle a bezchybně od původu složek až po celý výrobní proces. (@nutribak.sk, 2021) viz. Příloha 2

Nutribak s.r.o. je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2008, dále splňuje požadavky podle standardu FSSC 22000 (Food Safety System Certification), který je založený na mezinárodní normě ISO 22000.

## **Obaly**

Jak již bylo popsáno výše, vedení firmy se neustále zaměřuje na nové technologie, ale zároveň je pro ně důležité, aby splňovali vysoké požadavky s ohledem na ekologii. Mají



smlouvu s firmou LIMIT RECYCLING SLOVAKIA, a.s., která zajišťuje efektivní tok odpadního materiálu. Díky efektivní spolupráci dokáže eliminovat problematiku odpadového hospodářství.

Bezlepková výživa byla v počátcích vyhrazena pouze pro lidi, kteří trpí celiakií nebo intolerancí na lepek, ale nyní je ve stále větší oblibě pro širší spektrum lidí. Mnozí z nich se pro ni rozhodnou vědomě, aby odlehčili svůj jídelníček anebo se přizpůsobí členům rodiny, kteří tuto stravu musí konzumovat.

Právě výroba pečiva bez lepku je zvláštní výzva. Gluten se vyskytuje jako strukturovaná bílkovina v obilí jako pšenice, špalda, žito, oves a ječmen a dodává těmto surovinám pečné schopnosti. (Zdroj: @nutribak.sk, 2021) Bližší informace ke glutenu jsou uvedeny v Příloze 1.

## **Shrnutí**

Firma Nutribak s.r.o. prodává špičkové kvalitní produkty, které podléhají nejprísnejším kontrolám, jejich výrobky jsou známe po celém světě. Obzvláště u bezlepkových potravin je dodržování hygienických zásad důležité. Dodržení těchto přísných hygienických podmínek je bezpochyby velkou konkurenční výhodou oproti firmám, které těmito technologiemi a certifikáty nedisponují.

### **3.4.1.2 Cena (price)**

Společnost Nutribak s.r.o. vychází z cenové politiky své mateřské firmy, avšak rozhodování o cenové strategii je jí ponecháno. Cenová diferenciacce vychází ze sledování socio-kulturního prostředí trhu, na kterém se zrovna nachází. Vedení firmy neustále monitoruje poptávku po daných produktech, k čemu využívá i různé průzkumy trhu a přizpůsobuje cenu. Kromě toho, na nových mezinárodních trzích sleduje fiskální politiku daného státu, především daňové systémy, které nebývají jednotné a ovlivňují výslednou cenu.

Vedení společnosti ale také sleduje vývoj cen konkurence. Obzvláště u prodeje produktů, jako jsou právě produkty společnosti Nutribak s.r.o., s podobnou poptávkovou křivkou je cena hlavním ukazatelem, jak si získat zákazníky. Zaměřují se na strategii dobré hodnoty, protože se jejich produkty prodávají ve velkém objemu a jsou dostatečně kvalitní. Ceny drží spíše nižší, což si mohou dovolit, protože ziskovost si zajišťují velkým odběrným množstvím.

Zde mnohdy dochází k cenovým válkám, kterým se firma Nutribak s.r.o. snaží vyhýbat, i když je do nich často tlačena konkurencí. Jsou si vědomi toho, že pokud by cena opakovaně klesala, má to na konečného zákazníka opačný efekt – signalizuje tím nekvalitu, produkt by mohl působit levně a dostupně. A toto se zcela neslučuje s filozofií firmy.

Firma Nutribak s.r.o. vyrábí také klasické pšeničné výrobky, kde je konečná cena ovlivněna cenou surovin, konkrétně pšenice. V posledních letech dochází ke zvyšování cen této komodity. Nabídka pšenice je závislá na úrodě a na zásobách z předchozích let. Na úrodu má velký vliv počasí, které lze ovšem předvídat jen stěží. Nepříznivý dopad na úrodu mají sucha, s kterými se potýká především jih Evropy. Opačným extrémem jsou povodně a krupobití, které mohou úrodu zcela zdevastovat. Dále se na ceně projevuje celosvětová ekonomická situace, kurz dolaru nebo očekávaná inflace. Významným faktorem je také sezónní cyklus pěstování pšenice. Jarní pšenice se sklízí počátkem září, kdy se zasévá zimní pšenice. U zimní pšenice je důležité, aby klíčící rostliny pokryl sníh, který je chrání před umrznutím. Nejvyšší nabídka je obvykle po sklizni. Po zasetí lze odhadovat, jaká bude následující sklizeň. V období mezi sklizní jarní a zimní pšenice (červenec až srpen) obvykle nabídka převyšuje poptávku, takže ceny mají tendenci klesat. Pomyslný vrchol poptávky naopak přichází kolem prosince. (Zdroj: @investplus.cz, 2021) Koncern NUTRIBAK GmbH domlouvá ceny za pšenici pro všechny dceřiné pobočky prostřednictvím kontraktů, tzv. futures, kterými se zajišťuje ceny pšenice proti výkyvům. Kurz pšenice je ke dni 30.3.2021 612 USD/buší (27,2kg).

Co se týká cen bezlepkových výrobků, tak je postup velmi podobný. Odpovědní pracovníci si nejprve ověří kvalitu určité bezlepkové suroviny a spolehlivost dodavatele. V případě, že firma projde schvalovacím řízením (auditem – viz. Kapitola 3.4.3), je s firmou podepsán kontrakt na 3-6 měsíců. Ceny klientům většinou firma garantuje na

půl roku. Nutribak s.r.o. si na začátku každého roku definuje minimální průměrnou hrubou marži, která se dále odvíjí od typu produktu.



Obrázek 15: Vývoj cen pšenice od 2017-2021 (Zdroj: @nasdaq.com, 2021)

## Shrnutí

Cena je z velké části ovlivňována cenou surovin. Díky popularitě a vyšší poptávce po bezpečkových produktech, i zde **ceny surovin opět rostou**. Příčinou je rovněž pandemie COVID-19 a zhoršení logistiky z Číny, která je důležitým výrobcem určitých gluten-free škrobů. Základním cílem je maximalizace obrátu, růst a expanze na nové trhy, dosažení podílu na trhu (dosažení zisku) a celkové rentability podniku.

### 3.4.1.3 Propagace (promotion)

Celý koncern NUTRIBAK GmbH má komplexní a ucelený systém propagace značky. Na vývoji celé značky a produktů spolupracují přímo se svými zákazníky. Nabízí jim možnost praktických a odborných seminářů a podporují jejich vlastní nápady, které poté společně rozvíjí. Jako součást event marketingu organizuje pravidelné setkání v mezinárodních pekařských centrech, kde prezentují typickou výrobu vlastních výrobků, ale je zde možné také otestovat a vyzkoušet nové receptury obchodních partnerů a

zaměstnanců ze všech zemí. Tyto praktické semináře přináší dlouhodobý přínos a úspěch v oblasti optimalizace pracovních postupů a dobrého renomé mezi zákazníky.

Tento osobní přístup úspěšně propaguje firma Nutribak s.r.o. a tím se snaží vymezit všudypřítomnému marketingovému smogu. V případě bezlepkových směsí pak vsází přímo na cílové zákazníky, kdy je pro ně samotný produkt natolik potřebný, že je pro ně víc jak obal důležitá kvalita a dodržení stanoveného množství lepku. Pro tuto specifickou cílovou skupinu je nejdůležitější chuť a kvalita, proto marketingové oddělení sází na profesionální reklamní akce – ochutnávkové akce, prezentaci na výstavách a veletrzích, zapojení partnerů, kteří nabízejí jiné druhy bezlepkových produktů.

Pro podporu prodeje využívá nástroje jako jsou rozdávání vzorků svým potenciálním zákazníkům, nabídkou výhodných balení, popř. poskytnutí přímých slev. Plošně vydává koncern NUTRIBAK GmbH odborné publikace o pekařství – „Bäckereitechnische Handbuch" a různé upomínkové marketingové propagační materiály.

## **Shrnutí**

Firma Nutribak s.r.o. vychází z konceptu celého koncernu, který následuje a dále rozšiřuje. U bezlepkových produktů je důležitá chuť a kvalita, a proto sází nejvíce na profesionální ochutnávkové akce a dlouhodobou spolupráci a vývoj přímo se zákazníky. Slabou stránkou je nedostatečná prezentace na webových stránkách a sociálních sítích.

### **3.4.1.4 Dostupnost (place)**

Jak již bylo řečeno, firma Nutribak s.r.o. je součástí velkého koncernu, který má pekárny v 90 zemích. Tyto pekárny jsou ovlivňovány jednak odlišnými tržními strategiemi, ale i postoji spotřebitelů, rozlišným sortimentem, pracovními postupy apod. Společně pak profitují z výměny informací o národních specialitách a dokážou lépe sledovat mezinárodní trendy a pronikat na mezinárodní trhy. Všechny znalosti pak vkládají do vývoje receptur.

Společnost Nutribak s.ro. využívá pro prodej svých výrobků především distribuční mezičlánky, jdou formou push strategie. Firma disponuje prodejci (zkušení pekaři), kteří mají na starosti svůj region a jednají s distributory. Většina produktů jde standardně do

supermarketů, ale pro specifické produkty, kam patří i bezlepkové směsi, jsou důležité i maloobchody, specializované obchody. Úzké místo ve vyjednávání je především odběrné množství vůči ceně. Spousta prodejců nabízí svým odběratelům výhodné nabídky, slevy apod, aby zajistily odběr v co největším množství a zajistili také lukrativní místo v prodejně. Prodejci mají 10 % platu závislých na plnění běžných pracovních povinností, další odměny jsou pak přímo úměrné obrátu u jednotlivých svěřených zákazníků v regionu, za který zodpovídají (čím více zakázek, tím větší odměna).

V širším pojetí znamená dostupnost určité uspokojení potřeby zákazníka. Obzvláště u produktů FMCG je dostupnost velmi zásadní, proto se firma zaměřuje na intenzivní strategie – kdy osloví co nejvíce distributorů a snaží se uspokojit potřeby zákazníka na co nejvíce možných místech.

## Shrnutí

Společnost Nutribak s.ro. využívá pro prodej svých výrobků především distribuční mezičlánky, jdou formou push strategie, aby zvýšili tlak na snížení cen, redukci marží a posílili cenovou konkurenci. Slabé místo u FMCG produktů je především v odběrném množství vůči ceně.

**Tabulka 14: Shrnutí silných a slabých stránek z marketingového mixu (Zdroj: vlastní zpracování)**

| Silné stránky  | Slabé stránky  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitní výrobky vyráběné s vysokou úrovní zdravotní bezpečnosti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Malá zkušenost s formou internetového obchodu</li> </ul>                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Držitel certifikátu kvality ISO 9001:2008</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dlouhá cesta výrobku od výrobce ke konečnému zákazníkovi – dopad na cenu</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Široký sortiment produktů</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Obecně vyšší ceny bezlepkových potravin</li> </ul>                                  |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Splňují vysoké požadavky s ohledem na ekologii</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neznalost značky na novém trhu</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trvalý servis v terénu</li> </ul>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora mateřské firmy – dostatek finančního kapitálu na rozjezd</li> </ul> |  |

### 3.5 SWOT analýza

Tabulka 15: Shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)

| Silné stránky  | Slabé stránky   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategické předvídání do budoucna, prozíravé investice do inovativních technologií a do vývoje nových trhů</li> <li>• Silný, odborný, technologický servis, kvalita a bezpečnost výrobku</li> <li>• Použití moderních technologií ve výrobě a v laboratoři</li> <li>• Péče o partnerství uvnitř a navenek</li> <li>• Kladný vztah k přírodě/ekologii</li> <li>• Vzdělávání zaměstnanců</li> <li>• Solventní firma, která je schopna dostát svých závazků</li> <li>• Kvalitní výrobky vyráběné s vysokou úrovní zdravotní bezpečnosti</li> <li>• Držitel certifikátu kvality ISO 9001:2008</li> <li>• Široký sortiment produktů</li> <li>• Splňují vysoké požadavky s ohledem na ekologii</li> <li>• Trvalý servis v terénu</li> <li>• Podpora mateřské firmy – dostatek finančního kapitálu na rozjezd</li> <li>• Jedinečné know-how produktů</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• investice nad 10 tis. schvaluje dozorčí rada koncernu NUTRIBAK GmbH na základě písemných žádostí – malá flexibilita</li> <li>• Malá zkušenost s formou internetového obchodu</li> <li>• Dlouhá cesta výrobku od výrobce ke konečnému zákazníkovi – dopad na cenu</li> <li>• Obecně vyšší ceny bezpečnostních potravin</li> <li>• Neznalost značky na novém trhu</li> </ul> |
| Příležitosti   | Hrozby  |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Členství EU a jednotné podmínky pro trh</li> <li>• Rozvoj technologie v oblasti bezpečnostních potravin</li> <li>• Rozvoj digitalizace – rozšíření prodeje přes internet</li> <li>• Možnost navázání spolupráce a sdílení činností</li> <li>• Využití silného zázemí a dobrého renomé mezinárodní firmy</li> <li>• Využití kontaktů pomocí partnerských poboček</li> <li>• Využití zvyšujícího se počtu spotřebitelů/ pacientů</li> <li>• Zájem o domácí pečení</li> <li>• Vývoj v oblasti bezpečnostních potravin, snaha o rozšíření sortimentu</li> <li>• Prezentace na veletrzích</li> <li>• využití příspěvků zdravotních pojišťoven</li> <li>• zvyšující se zájem o zdravý životní styl</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení DPH u dovozu zboží</li> <li>• Recese ekonomiky</li> <li>• Zrušení příspěvků pojišťoven</li> <li>• Rostoucí ceny vstupů (energií, surovin apod.)</li> <li>• Větší množství distribučních mezičlánků – slabé vazby na retail (pekaře) na českém trhu</li> <li>•</li> <li>• Cenový konkurenční tlak</li> <li>• Objev léků na celiakii</li> <li>• Komplikovaná cenová jednání s distributory</li> <li>• Nevědomost o nemoci – snižuje počet potenciálních spotřebitelů</li> <li>• Zvýšení DPH – nyní druhá snížená daň 10%</li> <li>• Kurzové ztráty</li> <li>• Nákup potravin přes internet ze zahraničí</li> </ul> |
|--|---|



### 3.5.1 Shrnutí SWOT analýzy

Mezi nejdůležitější silnou stránku společnosti patří především kvalitní výrobky vyráběné s vysokou úrovní zdravotní bezpečnosti, což také deklaruje certifikát kvality ISO 9001:2008. Pro tento typ výrobků je dále nejdůležitější vývoj, proto je další silnou stránku silný odborný technologický servis. Celý tým se neustále zaměřuje na vývoj receptur a rozšiřování sortimentu různého druhu pečiva. Pro rozvoj aktivit firmy s bezpečnými produkty je toto jeden z nejdůležitějších faktorů. Toto je pro každého výrobce limitní hranice. Firma Nutribak s.r.o. se snaží, aby směsi neměly více jak 10 mg na 100 kg, což je jejich silná stránka a konkurenční výhoda.

Výjimečný je také silný zákaznický servis a propojení partnerských firem celosvětově, mají ve více jak 30 státech odborníky, kteří spolu spolupracují. Mít partnery, se kterými mohou řešit vše od vývoje receptur přes marketing a podporu prodeje až po potravinářskou legislativu je pro firmu Nutribak s.r.o. velká konkurenční výhoda a příležitost pro další rozvoj.

Podpora mateřské firmy z finančního hlediska je velkou výhodou, ze které může Nutribak s.r.o. těžit a využít ji nejen při marketingových aktivitách, ale při investicích do nového poloautomatického zařízení a dalších aktiv.

Největší slabou stránkou firmy je malá zkušenost s formou internetového obchodu, který v dnešní moderním době představuje jeden z nejdůležitějších marketingových nástrojů, internetové vyhledávače dokážou zachytit aktuální poptávku a e-shopy poskytnout spotřebiteli to, co právě hledá. S tímto má firma Nutribak s.r.o. malé zkušenosti a plánuje znalosti v této oblasti prohloubit. Doposud se prezentovala spíše na veletrzích, formou degustací v supermarketech apod.

Další velkou nevýhodou jsou slabé vazby na specializované obchody, pekaře a další odborníky na novém trhu. Zde firma využije informace z této diplomové práce, aby si udělala přehled o českém trhu.

Největší příležitostí je pro firmu Nutribak s.r.o. rostoucí počet spotřebitelů bezpečných potravin a stále nedostatečný sortiment, co se týká čerstvého chutného pečiva.

Největší hrozbou je pro firmu Nutribak s.r.o. zvyšující se cena pšenice, vstupů a velký počet distribučních mezičlánků.

### 3.5.2 Vyhodnocení pomocí TOWS matice

Následuje matice TOWS, která slouží k podrobnějšímu rozboru a výběru vhodné strategie, vycházející ze SWOT analýzy.

**Tabulka 16: TOWS MATICE** (Zdroj: Vlastní zpracování)

| INTERNÍ FAKTORY => | Silné stránky (S)  | Slabé stránky (W)   |
|--------------------|--|---|
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitní výroby vyráběné s vysokou úrovní zdravotní bezpečnosti</li> <li>• Držitel certifikátu kvality ISO 9001:2008</li> <li>• Silné odborné zázemí – silný, odborný, technologický servis, kvalita a bezpečnost</li> <li>• Široký sortiment bezpečnostních produktů</li> <li>• Splňují vysoké požadavky s ohledem na ekologii</li> <li>• Trvalý servis v terénu</li> <li>• Partnerské firmy celosvětově</li> <li>• Podpora mateřské firmy – dostatek finančního kapitálu na rozjezd</li> <li>• Jedinečné know – how produktu</li> <li>• Znalost konkurence</li> <li>• Ekonomická stabilita</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malá zkušenost s formou internetového obchodu</li> <li>• Slabé vazby na retail (pekaře) na českém trhu</li> <li>• Dlouhá cesta výrobku od výrobce ke konečnému zákazníkovi – dopad na cenu</li> <li>• Obecně vyšší ceny bezpečnostních potravin</li> <li>• Neznalost značky na novém trhu</li> </ul> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>EXTERNÍ FAKTORY</b><br/>=&gt;<br/><b>Příležitosti (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rychlé rozšíření výroby o další sortiment – neustále probíhající vývoj produktů</li> <li>rostoucí počet spotřebitelů bezlepkových potravin</li> <li>členství EU – jednotné podmínky pro trh</li> <li>digitalizace – rozšíření prodeje přes internet</li> <li>využití příspěvků zdravotních pojišťoven</li> <li>dobré renomé mezinárodní firmy</li> <li>zvyšující se zájem o zdravý životní styl</li> <li>zvyšující se zájem o domácí pečení</li> <li>propagace produktů a značky na veletrzích zaměřených na potravinářské produkty – SALIMA apod.</li> </ul> | <p><b>Strategie (SO)</b><br/><b>Ofenzivní přístup</b><br/><b>MAXI-MAXI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rozvoj kvalitních výrobků pro zvyšující se počet spotřebitelů bezlepkových potravin</li> <li>vývoj a rozšíření nového sortimentu s vysokou úrovní zdravotní bezpečnosti</li> <li>propojení s partnerskými pobočkami, využití podpory mateřské firmy a její značky</li> </ul> | <p><b>Strategie (WO)</b><br/><b>Opatrný přístup</b><br/><b>MINI-MAXI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rozvoj digitalizace – prodeje přes e-shop</li> <li>rozvoj distribučních sítí – zkrácení cesty výrobku ke spotřebiteli</li> <li>zavedení efektivnější propagace značky na novém trhu – sociální sítě, webináře, workshopy, degustace, prezentace</li> <li>hledání nové možnosti cenotvorby – přijatelnější cenu pro zákazníky</li> </ul> |
| <p><b>Hrozby (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objev léků na celiakii</li> <li>Velký počet obchodních mezičlánků – nepružnost u cenových akcí</li> <li>Rostoucí ceny vstupů (energií, surovin apod.)</li> <li>Cenový konkurenční tlak</li> </ul>  | <p><b>Strategie (ST)</b><br/><b>Defenzivní přístup</b><br/><b>MAXI-MINI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kromě bezlepkového pečiva zavést možnost prodeje i doplňujícího sortimentu</li> </ul>   | <p><b>Strategie (WT)</b><br/><b>Důraz na management rizik</b><br/><b>MINI-MINI</b></p>  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zrušení příspěvků pojišťoven</li> <li>• Nevědomost o nemoci – snižuje počet potencionálních spotřebitelů</li> <li>• Zvýšení DPH – nyní druhá snížená daň 10%</li> <li>• Kurzové ztráty</li> <li>• Nákup potravin přes internet ze zahraničí</li> </ul> | <p>s lepkem, aby byla nabídka kompaktní v případě odlivu spotřebitelů nakupující pouze produkty bezlepkové</p> <p>- využití partnerských poboček a jejich webů pro zviditelnění</p> <p>- kurzové rozdíly eliminovat snižováním provozních nákladů (ve fázi zavedení produktu bez kamenných poboček)</p> <p>- využití specializovaných prodejen při spolupráci na cenových akcích – např. k nákupu bezlepkového produktu vzorek bio produktu apod.</p> | <p>- vyhledání strategického partnera (pekaře)</p> <p>- udržet stabilní ceny přes důsledné dodržování kvality</p> |
|---|---|---|

Z výše zpracované analýzy vyplývá, že společnost Nutribak s.r.o. má více silných stránek a méně slabších stránek a téměř vyrovnaný počet příležitostí a hrozeb. Pokud firma vhodně sestaví strategii a připraví se na potencionální hrozby, může zvolit **strategii ST** a být úspěšná stejně jako u strategie SO.

Kromě bezlepkového pečiva bych doporučila zavést možnost prodeje i doplňujícího sortimentu s lepkem, aby byla nabídka kompaktní v případě odlivu spotřebitelů nakupujících pouze produkty bezlepkové. Ve fázi zavedení produktu na nový trh využít pro zviditelnění partnerských poboček a jejich webů, v případě specializovaných

prodejen se domluvit na společné cenové strategii a tím snižovat náklady na provoz vlastní prodejny.

Společnost Nutribak s.r.o. by se ale také měla zaměřit na slabé stránky, které musí v co nejkratším čase eliminovat, především zvýšit povědomost o sobě na internetových stránkách, začít spolupracovat s e-shopy, které nabízí možnost prodeje bio a bezlepkových potravin anebo si přímo založit vlastní e-shop. Další slabou stránkou je neznalost maloobchodních řetězců a internetových obchodníků, zde bych doporučila jít cestou průzkumu trhu. Riziko firmy je největší v ceně, kdy z důvodu sucha roste cena za pšenici a to se odráží v konečné ceně.

Konkurenční výhody by firma měla čerpat nejen ze svých silných stránek, ale také příležitostí, ideální je propojení s partnerskými pobočkami, tak aby zvýšili o sobě povědomost. Zdůraznila bych, že poptávka spotřebitelů je zaměřená především na kvalitní a bezpečné produkty a tím si může Nutribak s.r.o. přitáhnout nové zákazníky.

Z výše uvedeného vyplývá, že poptávka po bezlepkových potravinách bude růst, protože je neustále rostoucí počet spotřebitelů, kteří tyto produkty vyhledávají. Zvolila bych tedy strategii růstu.

### **3.6 Shrnutí analytické části**

Analytická část je sestavena na základě individuálně hloubkového rozhovoru s vedoucím odbytu, p. Janem Rajtem, který je zároveň jednatelem slovenské pobočky. K dispozici jsem dostala také základní propagační materiály, informace o recepturách, byla mi poskytnuta výroční zprávy. Dále jsem čerpala z webových stránek celého koncernu i firmy Nutribak s.r.o. Informace k analýze externího prostředí byly jsou čerpány z dostupných informací na odborných serverech.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ

Cílem této práce je vytvoření vhodné metodiky pro rozvoj obchodních aktivit vybrané firmy, které přispějí k získání nových zákazníků, zvýšení prodeje a ziskovosti firmy. Následující postup vychází především z výsledků analytické části a průzkumu trhu.

### 4.1 Rozšíření obchodních aktivit o nové produkty a služby

V případě, že firma chce rozšířit svoje obchodní aktivity, je důležité důkladně analyzovat daný trh, zaměřit se na nové trendy a využít příležitosti pro rozvoj. Nejvýraznějším trendem, který prochází všemi odvětvími je digitalizace a nové technologie, důraz na kompletní řešení potřeb zákazníků a s tím související rychlá komunikace. Toto s sebou přináší i stále rostoucí tlak konkurence, které je potřeba čelit.

#### 4.1.1 Cílenější nabídka bezlepkových produktů

Z výsledků průzkumu vzešlo, že v České republice existuje zájem o bezlepkové směsi určené k domácí přípravě bezlepkového pečiva, a to o slané i sladké typy pečiva. Toto je příležitost firmy navázat na svoje zaběhnuté portfolio a vybrat výrobky, které jsou oblíbené u stávajících zákazníků na Slovensku a zároveň budou odpovídat poptávce na českém trhu. V návaznosti na tento průzkum hlavní příležitost spočívá v prodeji sladkých směsí jako je například muffinová směs na výrobu bezlepkových muffinů a třených koláčků a z oblasti slané pečiva směs cereální. S prodejem těchto směsí má firma na Slovensku dlouhodobé úspěchy. Prvotní impulz firmy pro rozvoj obchodních aktivit souvisí také s novým trendem, což je domácí pečení.

**Cílová skupina** vychází z předešlého průzkumu, kdy převážná část respondentů byla ve věku 21-40 let, z toho 82 % respondentů jsou ženy, 18 % jsou muži. Tyto výsledky odpovídají také realitě, protože o stravu rodiny se v drtivé většině právě zajímají ženy, rozhodují o nákupu.

Metodika rozvoje obchodních aktivit bude zaměřena na tyto oblasti:

- Oblast managementu
- Oblast komunikačního mixu

## ➤ Oblast distribuce

**Řešením** je získat postupy ve výše uvedených oblastech, tak aby podle nich firma dokázala naplnit podnikatelský záměr. Návrhy se týkají především samotného procesu přebalování směsí na novém trhu a způsobu prezentace. V návaznosti na tato doporučení je také důležité oslovit vhodné distribuční kanály, které budou spolupracovat na rozvoji obchodních aktivit firmy.

**Přínosem** návrhu je především cílenější oslovení nových zákazníků a vytvoření postupu, který pomůže firmě vstoupit na nový trh a upevnit zde svou pozici. Jednotlivé části návrhu budou v rozpracovány v následujících kapitolách včetně průběžných kalkulací.

## 4.2 Návrh v oblasti managementu

V této oblasti návrhů se zaměřím na management jako proces tvorby a udržování prostředí a zároveň určité koordinace pracovníků, kteří přispějí k dosažení stanovených cílů.

### 4.2.1 Proces přebalování produktů

První návrh v této oblasti bude zaměřen na samotný proces tvorby a celkové prostředí přebalování produktů.

Vzhledem k tomu, že bezlepkové výrobky vyráběné společností Nutribak s.r.o. se lahvuji v menších balicích jednotkách na Slovensku v balení o hmotnosti 12,5 kg nebo 25 kg je nutné je přebalit.

Hlavní bariérou prodeje těchto sypkých směsí je ale právě jejich přebalování, protože výrobky gluten free se musí vyrábět i balit za přísných podmínek s vyloučením možné kontaminace pšeničnými nebo jinými moukami z obilnin. Jen malá část pekárenských výrobců a distributorů je ochotna se pouštět do investic v podobě přestavby vlastních závodů.

V prvním kroku by se firma Nutribak s.r.o. měla zaměřit na to, jak na novém trhu získat potencionální zákazníky a snížit počáteční náklady. Z tohoto důvodu je ideální varianta

začít přebalovat zboží ručně v menší místnosti, která bude splňovat přísné hygienické podmínky. Tato počáteční fáze bude pozvolnější na objem produkce, bude především zaměřená na získání zákazníků, náběh distribuce, poskytování bezplatných vzorků na degustace a celkový rozjezd komunikačního mixu. Zboží lze nabídnout do supermarketů, specializovaných prodejen a na webových stránkách.

Předpokládány investice ve výši maximálně 10 000 EUR (místnosti, stoly, váhy, ruční svařovací balička, manipulační zařízení, etiketovací zařízení atd.). Potřebné zásoby zboží na 3 měsíce pro rozběhnutí prodeje  $(3 + 3 \text{ tuny}) * 1,74 = 10\,440 \text{ EUR}$ .

Pokud by byla tyto balení úspěšně zákazníkům prodávána, bude pořízen poloautomatický šnekový dávkovač a po zaběhnutí výroby první malý balicí závod pro ruční plnění bude demontován. Výrobky v malých baleních budou následně nabízeny zákazníkům Globus, Tesco, Lidl a další supermarketům, dále bude využíván vlastní e-shop a specializované prodejny.

Níže je uvedena první nabídka firmy AppecAstro s.r.o., která se zabývá výrobou strojů, do jejího sortimentu patří celá škála dávkovačů pro nejširší možné použití v potravinářském, ale i nepotravinářském průmyslu.

**Tabulka 17: Cenová nabídka na poloautomatické zařízení** (Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky od: AppecAstro s.r.o.)

| <b>CENOVÁ NABÍDKA – POLOAUTOMATICKÉ ZAŘÍZENÍ</b>         |            |
|--|------------|
| 1 ks šnekový dávkovač SED 4 SE                           | 296 000 Kč |
| 1 ks doplňovací šnek                                     | 61 000 Kč  |
| 1 ks ovládací panel (řídící systém) pro šnekový dávkovač | 69 000 Kč  |
| 1 ks tubus se šnekem průměr 19–48 mm, délka do 1200 mm   | 58 000 Kč  |
| 1 ks plnicí hlava vážená s upínáním sáčku                | 57 000 Kč  |
| 1 ks rám pro šnekový dávkovač                            | 39 000 Kč  |
| 1 ks pedál na ovládání šnekového dávkovače               | 2 000 Kč   |
| cena EX WORK bez DPH: 582 000 Kč                         |            |
| <b>€ 22 215</b>  |            |

Kompletní znění nabídky lze nalézt v Příloze 6.



Standardní doba dodání poloautomatického zařízení je 3–4 měsíce. S touto dobou se musí počítat při dalším plánování, především v oblasti nákupu a lidských zdrojů. Jakmile stroj přijde, začne se pracovat na jeho montáži a následně nastane proces odladování stroje. Předpoklad celého nastavení je zhruba 1 měsíc.

**Tabulka 18: Průběžná kalkulace – poloautomatické zařízení** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Název                                      |               |
|--|---------------|
|  |               |
| <b>Cena pořízení balící techniky v EUR</b> | <b>22 215</b> |

**Přínosy** tohoto návrhu spočívají v možnostech zvolit vhodnou variantu přebalování směsí bez pomoci externí firmy. Postup vychází od nízkonákladové varianty formou ručního přebalování k formě s poloautomatickým strojem, do které se musí investovat, ale v konečném důsledku zpracuje více zakázek a osloví více zákazníků.

#### 4.2.2 Vzdělávání zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu a většina pracovníků zná celý proces výroby a prodeje, můj návrh spočívá ve výběru 2 stávajících zaměstnanců, kteří budou pověřeni cestou do České republiky, aby zajistili bezpečné přebalení směsí bez možnosti kontaminace. Předpokládaná doba pobytu a zaškolení nových zaměstnanců je přibližně 30 dní.

Současně se zaměřit na nábor nových pracovníků a vytvořit plán pro vzdělávání v rámci adaptačního procesu, připravit tyto pracovníky k pracovní činnosti.

V tomto oboru je obzvláště důležité si zaměstnance pro výrobu bezlepkových výrobků tzv. vychovat, upevnit jejich návyky, vysvětlovat každý krok a technologicky kontrolovat jejich výrobní procesy. Tento zaškolovací systém je jediná cesta k úspěchu. Používání

bezlepkových směsí je nejnáročnější na technologickou kázeň, je prokázáno, že pokud se zjistí chyba v kvalitě pečiva a chleba, je v 99 % příčinou lidský faktor a pouze z 1 % se jedná o technickou závadu.

Rozvoj zaměstnanců je stěžejní pro celý proces výroby, protože celkově zvýší angažovanost a produktivitu, zaměstnanci jsou spokojenější, motivovanější, sníží se celková fluktuace. Celkově to vede k udržení konkurenceschopnosti na trhu, rozvoji v oblasti nových technologií a tím celé obchodní struktury.

**Přínos** tohoto návrhu spočívá především v eliminaci chyb při procesu výroby a následně přebalování, což ve velmi důležité především pro získání zákazníků. Samozřejmě i zde jsou určité bariéry ovlivněné pandemií Covid, které jsou stále více eliminovány očkováním pracovníků.

**Tabulka 19: Průběžná kalkulace – poloautomatické zařízení** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Služební cesta 2 zaměstnanci                    |             |
|---|-------------|
| Název   |             |
|   | EUR         |
| Cestovní náhrady                                | 1320        |
| Náklady na cestu SK / CZ                        | 60          |
| Ubytování                                       | 1680        |
| Plán pro vzdělávání v rámci adaptačního procesu | 50          |
| <b>Cena celkem</b>                              | <b>3110</b> |

#### 4.2.3 Zavedení norem ISO

Nutribak s.r.o. je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2008, dále splňuje požadavky podle standardu FSSC 22000 (Food Safety System Certification), který je založený na mezinárodní normě ISO 22000 a dále rozšířen o další kritéria podle GFSI (Global Food Safety Initiative).

Vzhledem k tomu, že proces přebalování by vznikl na novém místě, je nutné důležité, aby také nový prostor odpovídal požadavkům nejvyšší kvality a splňoval požadavky ISO 22000 a ISO 9001:2008.

Zavedení norem ISO 9001:2008 přímo souvisí s výběrem nových dodavatelů a hodnocení dodavatelů stávajících. Aby firma mohla splňovat vysoké kvalitativní nároky zákazníků je nezbytně nutné, aby požadavky na kvalitu surovin a dodávek byly požadovány stejnou měrou od dodavatelů. Firma proto hodnotí dodavatele o výsledcích je pravidelně informuje.

V následující tabulce je zpracována nabídky firmy TÜV SÜD Czech s.r.o., která byla adresována vedení firmy, protože bylo poptáváno konkrétní řešení vycházející ze struktury firmy a toto není veřejné. (Rajt, 2021)

**Tabulka 20: Průběžná kalkulace – zavedení norem ISO 9001 a ISO 22000** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Název  |              |
|--|--------------|
|  | EUR          |
| Zavedení norem ISO 9001 a ISO 22000          | 2 800        |
| Audit – následná kontrola zavedení ISO norem | 4 000        |
| <b>Cena celkem</b>                           | <b>6 800</b> |

## 4.3 Návrhy v oblasti komunikačního mixu

Náročnost zpracování a další distribuce u bezpečnostních potravin je finančně náročná a vyžaduje hlubší analýzu komunikačního mixu, tak aby co nejefektivněji cílila na zákazníky.

### 4.3.1 Propagace

Neoddělitelnou součástí každé marketingové strategie je samotná propagace produktu. Vzhledem k tomu, že bezpečnostní směsi a produkty patří mezi FCMG produkty, je

obalový design důležitou součástí prodejní taktiky. Obal může mít zcela rozhodující význam při výběru výrobku a pokud bude dostatečně poutavý, tak pak mohou vložit méně finančních prostředků do reklamy a propagace produktu. Obaly pro bezlepkové směsi musí především splňovat funkci ochrannou, musí být vyloučena jakákoliv kontaminace.

A to je i součást mého návrhu, obal musí být funkční, musí se dát bezpečně otevřít a zavřít, musí být dostatečně velký, aby se zde dala umístit etiketa s popisem produktu, značením CE, výrobek musí být dobře skladovatelný.

Pro tento návrh byla oslovena firma XART s.r.o, která se zabývá vytvářením jedinečného firemního brandu, který je důležitý pro to, jak se firma prezentuje navenek.

Náklady na návrhy v oblasti kreativního obalové materiálu a práci designéra bylo studiem vyčísleno níže:

**Tabulka 21: Průběžná kalkulace – vytvoření návrhu obalu** (Zdroj: vlastní zpracování)

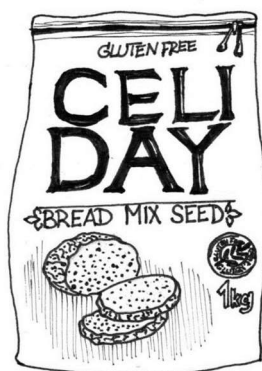
| Název                        | Obalový design |            |               |
|------------------------------|----------------|------------|---------------|
|                              | Počet hodin    | Cena €/hod | Cena celkem € |
| <b>Práce designéra v hod</b> | <b>32</b>      | <b>27</b>  | <b>878</b>    |
|                              |                |            |               |

**Tabulka 22: Průběžná kalkulace – Výroba vzorků** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Název                              | Tisk vzorků |           |            |
|------------------------------------|-------------|-----------|------------|
|                                    | Počet hodin | Cena €/ks | Celkem €   |
| <b>Výroba 0 té série 150 ks</b>    |             |           |            |
| Nastavení stroje - paušální částka |             |           | 382        |
| Cena za jeden obal                 | 150         | 0,11      | 16         |
| Doprava a balení                   | 1           | 50        | 50         |
| <b>Celkem</b>                      |             |           | <b>448</b> |

Aby se firma odlišila na novém trhu a zaujala novým moderním vzhledem, tak se malé obaly se nebudou prodávat pod názvem firmy "Nutribak", ale pod vlastní značkou **CELI DAY**.

„Bezlepkově...CELI DAY“



**Obrázek 16: Návrh obalového designu** (Zdroj: vlastní zpracování)

**Přínos návrhu:** Obal může mít zcela rozhodující význam při výběru výrobku zákazníkem a pokud bude dostatečně poutavý, tak pak mohou vložit méně finančních prostředků do reklamy a propagace produktu. Ideálním případem je i lehce zapamatovatelný název výrobku, který bude spotřebitel automaticky vyhledávat při každém dalším nákupu.

#### **4.3.2 Přímý marketing**

Slabá stránka firmy Nutribak s.r.o. je nedostatečná propagace prostřednictvím internetových stránek. V posledních letech, tím více poslední rok pandemie Covid-19, se změnil nákupní rozhodovací proces spotřebitelů, proto by se měla zaměřit na využití propagace na internetu a sociálních sítí.

Lidé si prostřednictvím internetu nejen vyhledávají informace, ale především na internetu nakupují. Velká většina populace je v každodenním kontaktu se svými přáteli, rodinou, kolegy prostřednictvím sociálních sítí, jako je WhatsApp, Facebook, LinkedIn, Instagram, uskutečňují hovory a videokonference prostřednictvím MS Teams, Zoom, Meet a dalšími. A jsou to právě sociální sítě, které ovlivňují nákup. Není potřeba masivní reklama, ale umět správně používat prezentaci na sociální síti, cílit na Personu, kterou chce oslovit. Zde navíc skvěle funguje WOM – worth of mouth tzv. šeptanda, jeden z nejsilnějších marketingových nástrojů, kdy lidé si o skvělém produktu řeknou mezi sebou.

Pro tento návrh byla oslovena firma XART s.r.o, která se zabývá vytvářením webových stránek, optimalizací textů na webu, píšou PR články do časopisů, připravují letáky a roll-upy, vytváří zpětné odkazy, zajišťujeme prezentace v internetových katalozích apod. (@xart.cz, 2021)

Náklady na rozšíření a implementaci změn webových stránek jsou vyčísleny v následující tabulce.

**Tabulka 23: Průběžná kalkulace – rozšíření webových stránek** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Název                                    | €/jednotku |
|--|------------|
| Rozšíření webových stránek pro český trh | 573        |
| <b>Celkem</b>                            | <b>573</b> |

**Hlavním přínosem** tohoto návrhu jsou nízké náklady na jednoho zákazníka, celkové efektivnější cílení, protože webové stránky navštíví především lidé, kteří se o dané produkty zajímají a dále je zde velká výhoda v rychlosti objednání a vyřízení objednávky. Částečnou nevýhodu vidím v péči o webové stránky, je nutné, aby byl obsah stále aktuální a dodržovalo se GDPR.

### **4.3.3 Poprodejní podpora novým zákazníkům**

Jak již bylo definováno výše, výrazným trendem je nejen digitalizace, ale také důraz na rychlé plnění požadavků zákazníka, a to nejen při samotné koupi produktů, ale také po prodeji. Poprodejní činnost má zásadní vliv na celkové image podniku a zvýšení ziskovosti.

Hlavní důraz v této oblasti návrhů je kladen na rozvoj těchto činností na webových stránkách, které jsou v tuto chvíli nedostatečné.

Uspokojení potřeb a přání zákazníka je dlouhodobě klíčovým prvkem firmy Nutribak s.r.o. K tomu patří především stoprocentní kvalita, ale i zároveň kvantitativní a termínová přesnost dodávek. Tyto ukazatele je třeba sledovat na pravidelné bázi jak interně, tak i formou dotazníků spokojenosti a zařadit je do periodického vyhodnocování na manažerské úrovni. Vyhodnocení je pak nutné cíleně předávat dál až na nejnižší pracovní pozici tak, aby se spokojenost zákazníka stala absolutní prioritou a aby se každý jednotlivec ve firmě cítil za tento cíl osobně zodpovědný s vědomím, že pouze spokojený zákazník se vrátí s novou objednávkou

Novou službou, která podpoří další prodej, je zavedení automatické objednávky. Bezlepkové směsi patří mezi produkty, které se spotřebovávají pravidelně a nastavení automatické objednávky zjednoduší celý proces objednávání vybraných bezlepkových produktů. Výhodou je, že zákazníci dále nemusí řešit nakupování a čas strávený nákupem na webových stránkách mohou využít jinak. V předem domluvených intervalech bude zboží expedováno a dle domluvy buď vyzvednuto v partnerské pobočce anebo prostřednictvím jiných distribučních sítí. Přínosem návrhu je především loajalita zákazníků, kteří se díky tomuto servisu budou vracet a dále firmu doporučovat.

Pro další rozšíření webových stránek byla opět oslovena společnost XART s.r.o.

**Tabulka 24: Průběžná kalkulace – Dílčí úprava webových stránek** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Název  | €/jednotku |
|--|------------|
| Dílčí úprava webových stránek – zavedení funkce Automatické objednávky | 55         |
| <b>Celkem</b>  | <b>55</b>  |

#### 4.3.4 Nabídka workshopů a showroomu

Pro zvýšení povědomí o vyráběných produktech může firma svým distributorům a pravidelným zákazníkům nabídnout vzdělávání formou kulinářských workshopů, které by mohly probíhat jak způsobem on-line kurzů, tak i formou praktických předváděcích akcí.

Hlavním ukazatelem bezpečnostních výrobků je chuť a kvalita. Z tohoto důvodu je součástí návrhu i vytvoření showroomu, kam si budou moct zákazníci přijít produkty ochutnat a vybrat ten nejvhodnější s podporou odborníků.

Pro vytvoření návrhu byla oslovena společnost Veletrhy Brno, a.s., která se zabývá nejen návrhy a realizací stánků na výstavách, ale také realizací stánků a interiérových prostorů mimo výstavní činnost.

Náklady na realizaci showroomu a pronájem plochy se liší podle typu umístění, zda se jedná o venkovní nebo krytou plochu, zda by měl být stánek na patro nebo jednopodlažní anebo samostatný komerční prostor, jak velká plocha je vyžadována a jak má vypadat interiér. Zcela individuální položkou jsou služby, které jsou k tomu přidány. Ceny



showroomů se pohybují za m<sup>2</sup> od 500 Kč – 2500 Kč + další ceny závisí na přídatných službách. (Jelínková, 2021)

Vzhledem k tomu, že se jedná o produkty z oblasti potravinářství, je také důležité zvolit prostor, který bude schválený hygienou a mít dostatečně klimatizované skladovací prostory.

**Tabulka 25: Průběžná kalkulace – Zřízení showroomu** (Zdroj: vlastní zpracování)

| Název  |                 |                 |               |
|--|-----------------|-----------------|---------------|
|  | Počet<br>měsíců | Cena<br>€/měsíc | Celkem €      |
| Realizace stánku 50 m <sup>2</sup> + pronájem plochy                 | 12              | 1000            | 12 000        |
| Vnitřní zařízení (nábytek, domácí pekárny, servírovací sady a další) |                 |                 | 4 000         |
| Personál showroomu – 1 osoba   | 12              | 1000            | 12 000        |
| <b>Celkem</b>  |                 |                 | <b>28 000</b> |

#### 4.4 Návrhy v oblasti distribuce bezlepkových produktů

Jedním z dílčích cílů vedení společnosti Nutribak s.r.o. bylo získat návrh v oblasti distribučních kanálů. Vzhledem k tomu, že se jedná o nový zahraniční trh, potřebují získat informace, jakým způsobem co nejefektivněji na cílový trh vstoupit.

Bezlepkové výrobky vyráběné společností Nutribak s.r.o. se lahvuji v menších balicích jednotkách na Slovensku v balení o hmotnosti 12,5 kg nebo 25 kg. Cílem je tyto směsi přebalit na spotřebitelsky dostupnější (0,5 kg až 1 kg). Slabé místo spočívá v tom, že většina pekařů/distributorů není schopna dodržet technologické požadavky na přebalení směsí a je velice obtížné nalézt vhodného partnera, který přebalí velká bal

Předpokladem úspěchu přebalení a distribuce bezlepkových produktů jsou následující technologické požadavky:

1. dodržení recepturního nastavení vhodných poměrů jednotlivých surovin
2. přísná vstupní kontrola každé šarže surovin na zbytkový obsah nebo – li kontaminaci lepkem. Hlavní úskalí spočívá ve zpracování suroviny, kdy při výrobě anebo následné neodborné manipulaci může dojít k tzv. kontaminaci vzduchem, prachem.
3. výroba/přebalení se musí realizovat na oddělené výrobní lince s dost přísným režimem čištění mokrou cestou.
4. zakoupení vhodných obalů
5. důkladné proškolení zaměstnanců a pravidelná kontrola technologických procesů

Volba distribuční strategie také úzce souvisí s cenovými strategiemi, které jsme definovali v části analytické (viz. Kapitola 3.5.1.2) Tím, že se zaměřují na strategii dobré hodnoty, je nejvhodnější volit intenzivní strategii, aby dosáhly vysokých objemů prodeje. Tato strategie je založena na kombinaci distribučních míst, tak aby si produkt získal své zákazníky na více místech.

Pro distribuci bezlepkových produktů je také důležité zvolit, jestli budeme produkt dostávat k zákazníkům přímou nebo nepřímou distribuční cestou.

Návrhy z této oblasti zohledňují jak přímý marketing, a to využití internetového prodeje, ale také nepřímou metodu, a to dodávání prostřednictvím distributorů.

Exportní cena 2,87 se skládá z prodejní ceny 2,83, na které je postavena celá kalkulace viz. Tabulka 22 a ceny za dopravu 0,04/kg.

**Tabulka 26: Průběžná kalkulace – Exportní cena** Zdroj: (vlastní zpracování)

| Název                      |        |
|----------------------------|--------|
|                            | EUR/kg |
| Cena pořízení na Slovensku | 1,74   |
| Obaly                      | 0,19   |
| Režie na přebalení*        | 0,59   |

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| Plánovaná marže firmy CeliDay | 0,31        |
| Doprava                       | 0,04        |
| <b>Celkem</b>                 | <b>2,87</b> |

V následující tabulce je pak navržena prodejní cena distributora při návrhové marži ca 20 % která je v tomto oboru standardem. (Rajt, 2021)

**Tabulka 27: Průběžná kalkulace – Internetový prodej** (Zdroj: vlastní zpracování)

| <b>Název</b>                        | <b>Internetový prodej</b> |
|-------------------------------------|---------------------------|
|                                     | <b>EUR/kg</b>             |
| Exportní cena do ČR                 | 2,87                      |
| Internetová cena v EUR              | 3,52                      |
| Internetová cena v CZK (kurs 26,20) | 92,22                     |
| Hrubá marže distributora in EUR     | 0,65                      |
| <b>marže v %</b>                    | <b>20,14</b>              |

V následující tabulce je pak navržena prodejní cena distribuce přes obchodní síť při návrhové marži přibližně 37 %, která je v tomto oboru standardem. (Rajt, 2021)

**Tabulka 28: Průběžná kalkulace – Prodej přes obchodní síť** (Zdroj: vlastní zpracování)

| <b>Název</b>                                   | <b>Prodej přes obchodní síť</b> |
|--|---------------------------------|
|  | <b>EUR/kg</b>                   |
| Exportní cena do ČR                            | 2,87                            |
| Pořízení distributora, maloobchodní cena v EUR | 3,95                            |

|  |              |
|--|--------------|
| Pořízení distributora, maloobchodní cena<br>v CZK (kurs 26,20) | 103,49       |
| Hrubá marže pro retail in EUR                                  | 1,08         |
| <b>marže v %</b>   | <b>37,63</b> |

## Shrnutí

Návrhy v této oblasti a jejich marže se dotýkají pouze distributorů, není zařazeno do konečného ekonomického zhodnocení. Je to ukázka toho, jaký rozdíl finanční je v distribuci přes internetovou síť a přes obchodní síť.

Předpokládaná rizika distribuce přes obchodní síť:

- Konkurence může prodávat za nižší ceny (výroba a pytlování na stejném místě, krátké dopravní trasy atd.)
- Problémy se zajištěním kvality (původní balení je roztrhané)
- Nedostatečné přejímky zboží v supermarketu
- Zajištění sledovatelnosti
- Podmínky prodeje se supermarketem způsobují složité problémy (cenová válka, trvanlivost/vrácení prošlých výrobků atd.)
- Problémy s podmínkami a dodávkami, když supermarket provádějí opatření na podporu prodeje s propagací

## 4.5 Ekonomické zhodnocení

Ekonomické zhodnocení vychází z předpokladu, že se podaří návrhy začít implementovat v roce 2021 a v následujícím roce 2022. V těchto letech je třeba počítat s dopadem pandemie Covid – 19 a tak samotné nastartování s sebou může přinést řadu překážek.

Pokud se podaří nastartovat prodej na novém trhu, vybrat vhodný distribuční kanál a realizovat marketingové a procesní návrhy, může být celý rozvoj obchodních aktivit výnosný a bude možné dál investovat do rozvoje v dalším segmentu nabídky.

Níže v dalších kapitolách jsou vytvořeny 3 varianty, které mohou nastat při určitém prodaném množství bezlepkových směsí.

#### 4.5.1 Optimistická varianta

Optimistická varianta počítá s prodejem cílového množství 20 000 kg bezlepkových směsí, což je oproti stávajícím prodejům o 8,7 % více.

**Tabulka 29: Finanční předpoklad** (Zdroj: vlastní zpracování)

| <b>Finanční předpoklad CeliDay</b>  | <b>Optimistická varianta 1 rok</b> | <b>Optimistická varianta 2 rok</b> |
|---|------------------------------------|------------------------------------|
| Cilové množství v kg / měsíc  | 20 000                             | 20 000                             |
| Plánovaná tržba / měsíc   | 56 600                             | 56 600                             |
|   |                                    |                                    |
| <b>Variabilní náklady</b>   |                                    |                                    |
| Náklady na nákup surovin  | 34 800                             | 34 800                             |
| Režie na přebalení  | 11 800                             | 11 800                             |
| Obaly 0,19/Kg   | 3 800                              | 3 800                              |
| <b>Fixní náklady:</b>   |                                    |                                    |
| Cena pořízení balící techniky v EUR   | 22 215                             | 0                                  |
| Podpora prodeje (Aut. objednávka 55 + Práce designera 878 + Vzorky 448 + Web 573) | 1 954                              | 0                                  |
| Školení   | 3 110                              | 0                                  |
| ISO   | 6 800                              | 0                                  |
| Showroom  | 28 000                             | 24 000                             |
|   |                                    |                                    |
| <b>Výnosy EUR / měsíc</b>   | 6 200                              | 6 200                              |
| <b>Výnosy v EUR /rok</b>  | 74 400                             | 74 400                             |
| Návratnost investice v měsících   | <b>10,01</b>                       | <b>3,87</b>                        |

Režie na přebalení obsahují náklady na laboratorní rozbor, energii, mzdy, odpisy, externí služby jako deratizace, údržba, úklid a pronájem prostor. V obalovém materiálu je zahrnuto: sáček, etiketa, karton, etiketa, paleta).

V prvním roce po skončení 11. měsíce bude zaplacená nová balicí linka jakož i ostatní fixní náklady. V druhém roce bude linka po ukončeném čtvrtém měsíci vytvářet zisk, neboť jedinými fixními náklady bude náklad na showroom, kde i tyto náklady budou sníženy o náklady na vnitřní vybavení.

#### 4.5.2 Realistická varianta

Realistická varianta počítá s prodejem cílového množství 15 000 kg bezlepkových směsí, což je oproti stávajícím prodejům o 6,5 % více.

**Tabulka 30: Finanční předpoklad** (Zdroj: vlastní zpracování)

| <b>Finanční předpoklad CeliDay</b>  | <b>Realistická varianta 1 rok</b> | <b>Realistická varianta 2 rok</b> |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Cílové množství v kg / měsíc  | 15 000                            | 15 000                            |
| Plánovaná tržba / měsíc   | 42 450                            | 42 450                            |
|   |                                   |                                   |
| <b>Variabilní náklady</b>   |                                   |                                   |
| Náklady na nákup surovin  | 26 100                            | 26 100                            |
| Režie na přebalení  | 8 850                             | 8 850                             |
| Obaly 0,19/Kg   | 2 850                             | 2 850                             |
| <b>Fixní náklady:</b>   |                                   |                                   |
| Cena pořízení balicí techniky v EUR   | 22 215                            | 0                                 |
| Podpora prodeje (Aut. objednávka 55 + Práce designera 878 + Vzorky 448 + Web 573) | 1954                              | 0                                 |
| Školení   | 3 110                             | 0                                 |
| ISO   | 6 800                             | 0                                 |
| Showroom  | 28 000                            | 24 000                            |
|   |                                   |                                   |
| <b>Výnosy EUR / měsíc</b>   | 4 650                             | 4 650                             |
| <b>Výnosy v EUR /rok</b>  | 55 800                            | 55 800                            |
| Návratnost investice v měsících   | <b>12,94</b>                      | <b>5,16</b>                       |

Režie na přebalení obsahují náklady na laboratorní rozbor, energii, mzdy, odpisy, externí služby jako deratizace, údržba, úklid a pronájem prostor. V obalovém materiálu je zahrnuto: sáček, etiketa, karton, etiketa, paleta).

V prvním roce nebude zaplacená nová balicí linka jakož i ostatní fixní náklady. V druhém roce bude linka po ukončeném šestém měsíci vytvářet zisk, neboť jedinými fixními náklady bude náklad na showroom, kde i tyto náklady budou sníženy o náklady na vnitřní vybavení.

Celkově se tedy bude zisk tvořit přibližně po 19 měsících.

### 4.5.3 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta počítá s prodejem cílového množství 12 000 kg bezpečkových směsí, což je oproti stávajícím prodejům o 5,2 % více.

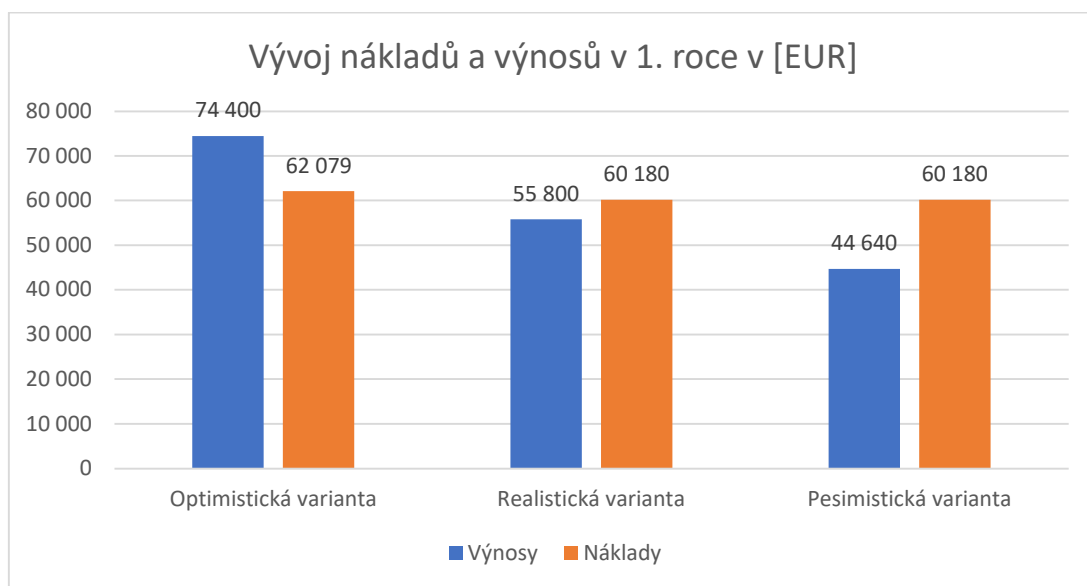
**Tabulka 31: Finanční předpoklad** (Zdroj: vlastní zpracování)

| <b>Finanční předpoklad CeliDay</b>  | <b>Pesimistická varianta 1 rok</b> | <b>Pesimistická varianta 2 rok</b> |
|---|------------------------------------|------------------------------------|
| Cilové množství v kg / měsíc  | 12 000                             | 12 000                             |
| Plánovaná tržba / měsíc   | 33 960                             | 33 960                             |
|   |                                    |                                    |
| <b>Variabilní náklady</b>   |                                    |                                    |
| Náklady na nákup surovin  | 20 880                             | 20 880                             |
| Režie na přebalení  | 7 080                              | 7 080                              |
| Obaly 0,19/Kg   | 2 280                              | 2 280                              |
| <b>Fixní náklady:</b>   |                                    |                                    |
| Cena pořízení balicí techniky v EUR   | 22 215                             | 0                                  |
| Podpora prodeje (Aut. objednávka 55 + Práce designera 878 + Vzorky 448 + Web 573) | 1954                               | 0                                  |
| Školení   | 3 110                              | 0                                  |
| ISO   | 6 800                              | 0                                  |
| Showroom  | 28 000                             | 24 000                             |
|   |                                    |                                    |
| <b>Výnosy v EUR / měsíc</b>   | 3 720                              | 3 720                              |
| <b>Výnosy v EUR /rok</b>  | 44 640                             | 44 640                             |
| Návratnost investice v měsících   | <b>16,18</b>                       | <b>6,45</b>                        |

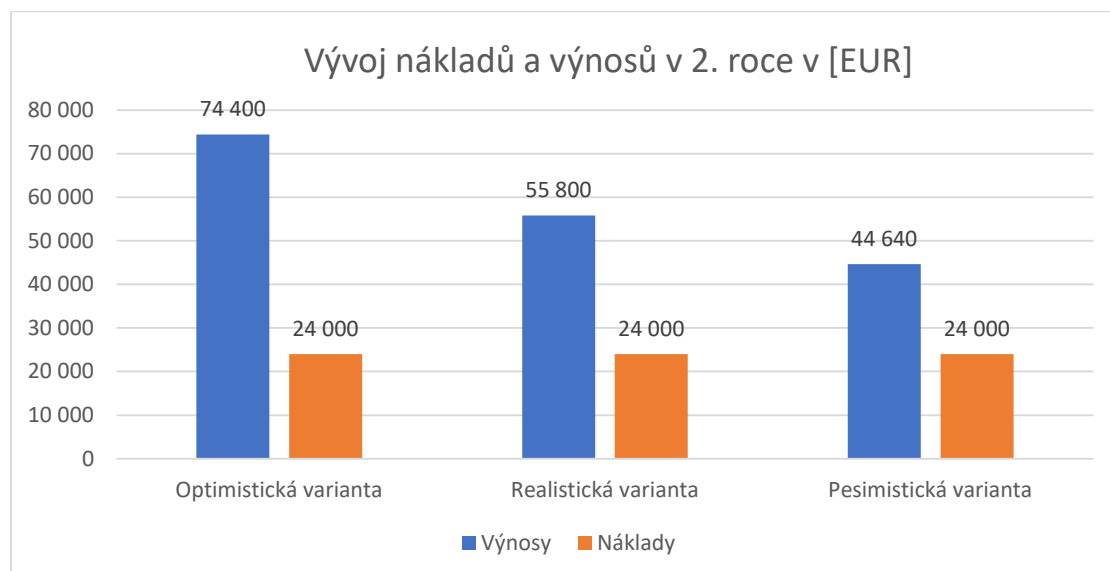
Režie na přebalení obsahují náklady na laboratorní rozbor, energii, mzdy, odpisy, externí služby jako deratizace, údržba, úklid a pronájem prostor. V obalovém materiálu je zahrnuto: sáček, etiketa, karton, etiketa, paleta).

Balící linka jakož i ostatní fixní náklady budou zaplacený po 23. měsících a zisk se bude tvořit prakticky až v třetím roce. V případě, že by prodeje klesly na úroveň pesimistické varianty, je nutné pružně reagovat redukcí fixních nákladů na showroom.

V následujících grafech můžeme sledovat vývoj nákladů a výnosů v 1. roce a v 2. roce.



**Graf 11: Vývoj výnosů a nákladů v 1. roce** (Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf 12: Vývoj výnosů a nákladů v 2. roce** (Zdroj: vlastní zpracování)



## **4.6 Podmínky realizace**

Pokud nebude dosaženo plánovaného měsíčního odbytu minimálně 15 tun za dodržení uvedených cen, je doporučení zabezpečit přebalování ruční formou, pro kterou jsou předpokládány investice ve výši maximálně 10.000,00 EUR (místnosti, stoly, váhy, ruční svařovací balíčka, manipulační zařízení, etiketovací zařízení atd.). Dále by bylo vhodné omezit další fixní náklady.

Podnikatelské riziko daného projektu je výše uvedených 10 tis EUR + cca 10,5 tis EUR na potřebné zásoby zboží na 3 měsíce pro rozběhnutí prodeje  $(3 + 3 \text{ tuny}) * 1,74 = 10\,440$  EUR. Riziko celkem 20 440 EUR. V případě, že by se však výrobek na trhu neujal, pak finanční rámec/limit 20 440 EUR ve formě ztráty pro společnost Nutribak s.r.o. neznamena ekonomickou hrozbu.

Pokud se podaří najít vhodného distributora, který by byl za daných cenových podmínek v průběhu roku obchod/odbyt rozběhnout, může mít smysl další investice do poloautomatického balicího zařízení – kalkulace viz. varianty výše. Dále je důležité rozběhnout prodej přes internetové stránky a dostat se do podvědomí zákazníků.

## **4.7 Kontrola**

Kontrola bude provedena na základě účetní závěrky v roce 2022 resp. 2023, kdy budou poměřeny náklady a tržby za daný rok.

## **4.8 Shrnutí návrhové části**

Návrhová část vychází z analytické části práce, konkrétně z výsledků analýzy SWOT. Na základě toho byl vytvořen komplexní návrh, který přispívá k rozvoji obchodních aktivit na novém trhu.

Rozšíření obchodních aktivit formou vstupu na nové trhy s novými produkty zasahuje do stávajících obchodních aktivit, především v oblasti managementu je důležité se zaměřit na proces tvorby samotného produktu a zároveň je důležitý určitý adaptační proces a koordinace pracovníků, kteří přispějí k dosažení stanovených cílů.

V oblasti marketingových aktivit jsou návrhy zaměřené na eliminaci slabých stránek, a to je nový způsob propagace výrobků, celková prezentace firmy na novém trhu a dále především rozjezd webových stránek.

Další část návrhu spočívá v definici distribuční strategie. V této oblasti jsem vytvořila návrhy, které zohledňují oba způsoby, přímou i nepřímou metodu distribuce. Aby si produkt získal své zákazníky na více místech, je vhodné kombinovat distribuční místa. Především je ale důležité zpracovat na internetovém prodeji, který umožní oslovit velké množství zákazníků s přidanou hodnotou.

Vlastní ekonomické zhodnocení i průběžné kalkulace pracují s reálnými propočty a s reálnými cíli, které si firma stanovila a zahrnují náklady na všechny návrhové oblasti a předpoklad výnosů v prvním a druhém roce.

Závěrem jsou určeny podmínky celé realizace, které také vychází z reálných předpokladů společnosti.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit firmy slovenské firmy Nutribak s.r.o. na český trh. Cílem práce bylo vytvořit návrhy, které přispějí společnosti v úspěšném rozvoji obchodních aktivit na novém trhu a získání nových zákazníků.

V první části práce, po definici hlavního cíle a metodiky práce, je provedena rešerše literatury, která úzce souvisí s celým tématem práce anebo ji vhodně doplňuje tak, aby došlo k pochopení povahy analyzované firmy.

Druhá část práce je již zaměřená na samotnou analýzu společnosti, která je rozdělena do několika částí. V první kapitole je uvedena charakteristika firmy a její výrobní portfolio. V druhé kapitole se již zabýváme samotným trhem, na který společnost Nutribak s.r.o. směřuje, celkovou atraktivitou oboru. V dalších kapitolách pak navazujeme na teoretická hlediska předešlé části, které jsou podstatné pro definici celé návrhové části, a to je současný stav interního prostředí firmy a dále analýza externího prostředí, na kterém se daný obor nachází. Tato část je dále doplněna o marketingový mix, který slouží jako základ pro další definování slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb, které jsou vyhodnoceny ve SWOT matici a následně aplikovány do matice TOWS. Účelem těchto analýz je zjištění, jaké možnosti máme při rozvoji obchodních aktivit a jakým úskalím se vyhnout.

Třetí návrhová část vychází z dílčích cílů, které byly zadány vedením společnosti. Jednalo se o následující body:

### **1. Provést průzkum trhu B2C:**

Cílem výzkumného projektu bylo zjistit, zda existuje zájem o produkty, které nabízí společnost Nutribak s.r.o. ze Slovenska a zda má smysl zvažovat vstup na český trh – výsledek celého průzkumu říká, že ANO, má smysl rozvíjet obchodní aktivit tímto směrem. V celého průzkumu vzešlo také několik podnětů k dalším analýzám trhu.

## **2. Vytvořit návrhy pro prodej nových produktů**

Cílem návrhu bylo vytvořit návrhy pro prodej nových produktů a definovat, jak co nejefektivněji vstoupit na nový trh – částí mého návrhu je jít nejprve cestou ručního přebalování bez hlubších investic do strojového zařízení a v případě, že se podaří zajistit zakázky, rozběhnout výrobu formou investice do poloautomatického zařízení.

## **3. Definovat vhodný distribuční kanál**

Cílem tohoto návrhu bylo zvážit, jaký distribuční kanál bude nejvhodnější pro rozvoj obchodních aktivit firmy. Po hlubší analýze trhu jsem došla k názoru, že ideální varianta je forma intenzivní distribuce, což znamená distributory kombinovat.

## **4. Vytvořit návrhy v oblasti komunikačního mixu**

Pro vytvoření návrhů v oblasti komunikačního mixu jsem vycházela ze slabých stránek firmy: neznalost značky na novém trhu a slabá internetová komunikace. Domnívám se, že v případě výrobků FMCG, je nejdůležitější funkční obal, který zaujme na první pohled a díky tomu je možno ušetřit v oblasti reklamy. Co se týká internetové komunikace, tak aktivní webové stránky, e-shop, je v dnešní digitalizované době základem pro úspěšný obchod.

Návrhová část je zakončena ekonomickým zhodnocením.

Uvážíme – li, že v současné době se okruh potenciálních spotřebitelů gluten free výrobků dostává až k 18 % z celkového množství zájemců o chléb a pečivo, pak v případě, že pokud má v rodině jeden člen rodiny diagnózu na celiakii, je ve více než 90 % případů zvykem, že se celá rodina snaží přeorientovat na gluten free výrobky.

Tento návrh je základ pro další rozšíření sortimentu, další rozvoj obchodních aktivit ve formě pořízení zvýšení kapacity výroby, pořízení vlastních kamenných poboček, nábor nových zaměstnanců a docílení většího obratu. Je to prvotní článek do další možné mozaiky rozvoje obchodních aktivit na českém trhu, které se kladným způsobem mohou podílet na expanzní strategii firmy a skýtá další možnosti pro budoucí plány a rozšíření do dalších zemí.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER, 2007. *Mezinárodní marketing management*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1641-8.

Bezlepková dieta, 2020. *Celiak.cz* [online]. Praha: © Copyright 2020, 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://celiak.cz/bezlepkova-dieta/socialni-a-financni-podpora/>

BLAŽEK, M. *Re: Poptávka na obaly a webové stránky* [e-mailová komunikace]. 11.05.2021 16:59 [cit. 2021-05-11].

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* [online]. Praha: Grada Publishing, 2007 [cit. 2020-11-25]. ISBN 978-80-247-6724-6. Dostupné z: databáze Bookport

Businessinfo: Slovensko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR, 2019. *Businessinfo.cz* [online]. Praha: © 1997-2021 CzechTrade, 2019 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/slovensko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/#section-b125ba36-0efd-4029-b88d-1209a4f17b1a>

FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK, *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020 [cit. 2020-12-10]. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2. Dostupné z: databáze Bookport

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ, 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trh*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.

CHLEBOVSKÝ, V., *Management zákaznických řešení: Management zákaznických řešení* [online]. Praha: Grada Publishing, 2017 [cit. 2020-12-01]. ISBN 978-80-271-0559-5. Dostupné z: databáze Bookport

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2010. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-4129-3.

Integrovaný marketingový mix 4P,4 C,4E. *Cleverandsmart* [online]. Praha: Integrovaný marketingový mix 4P,4C,4E @2021 [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/integrovaný-marketingový-mix-4p-4c-4e/>

Investplus: Aktuální cena pšenice, 2021. *Investplus.cz* [online]. Praha: © InvestPlus.cz 2014 - 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://investplus.cz/kurzy/aktualni-cena-psenice-online-graf-vyvoj/>

Jak podnikat: DPH sazby, 2021. *Jakpodnikat.cz* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing* [online]. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2013 [cit. 2020-11-25]. ISBN 978-80-247-8707-7. Dostupné z: databáze Bookport

JANATKA, František a kolektiv, 2017. *Podnikání v globalizovaném světě: obecné trendy rozvoje = World economy: general trends in its development*. Praha: Wolters Kluwer. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7552-754-7.

JELÍNKOVÁ, J. *Re: Realizace showroomu* [e-mailová komunikace]. 12.05.2021 12:30 [cit. 2021-05-12].

Justice: Oblast obchodního práva, 2017. *Justice.cz* [online]. Praha: ©2017 Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/web/msp/oblast-obchodniho-prava?clanek=pravo-eu-v-oblasti-obchodnich-spolecnos-2>

KARLÍČEK, M., *Základy marketingu* [online]. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018 [cit. 2021-01-27]. ISBN 978-80-247-5869-5. Dostupné z: databáze Bookport

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha. Monografie (Linde). ISBN 978-80-7201-932-8.

KOTLER, Philip, 2004. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H.SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu* [online]. Praha: Grada Publishing, 2011 [cit. 2020-12-03]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-7299-8. Dostupné z: databáze Bookport

KRAJNÁK, V., Jak sestavit avatara zákazníků a zvýšit úspěšnost marketingu. *Clipsan.com* [online]. Praha: Jak sestavit avatara© 2009–2021 Clipsan, 2021 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://clipsan.com/blog/sestavit-avatara/>

Legal content, 2021. *Eur-lex.europa.eu* [online]. EU, 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0102&qid=1607426317628>

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.

MÁČE, M., *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití* [online]. Praha: Grada, 2006 [cit. 2021-3-25]. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9. Dostupné z: databáze Bookport

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing* [online]. Praha: Grada Publishing, 2017 [cit. 2020-11-01]. ISBN 978-80-247-5366-9. Dostupné z: databáze Bookport.

MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování* [online]. Praha: Grada, 2007 [cit. 2021-01-25]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné z: databáze Bookport

Marketingový mix. *Marketingmind* [online]. Praha: Marketingový mix 4P© 2017 - 2020 Jan Petrtyl - Marketing Mind [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/marketingovy-mix-4p/>

Marketingový mix-jeho rozbor, využití a problémy. *Robertnemec.com* [online]. Praha: Marketingový mix-jeho rozbor © 2021 Full service reklamní agentura RobertNemec.com, s. r. o. a Robert Němec 2001–2018 [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

Ministerstvo financí: Veřejný sektor, 2021. *Mfcr.cz* [online]. EU: © 2009-2021 Ministerstvo financí, 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>

Ministerstvo zemědělství: Ekologické zemědělství, 2021. *Eagri.cz* [online]. © 2009-2021 Ministerstvo zemědělství, 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/>

Nasdaq: Market activity, 2021. *Nasdaq.com* [online]. Praha: © 2021, Nasdaq, Inc. All Rights Reserved. [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.nasdaq.com/market-activity/commodities/zw>

*O pekárně*: <https://www.jipek.cz/cs/o-pekarne/> [online], 2021. Praha: JIZERSKÉ PEKÁRNY spol. s r.o. © 2007 - 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.jipek.cz>

PAPULA, Jozef, Zuzana PAPULOVÁ a Ján PAPULA, 2019. *Strategický manažment: aktuálny koncept pre rýchlo sa približujúcu budúcnosť*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-535-4.

Potravinářská inspekce informuje..., 2021. *Szpi.gov.cz* [online]. Praha: © Státní zemědělská a potravinářská inspekce 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.szpi.gov.cz/clanek/potravinarska-inspekce-informuje-nejen-nove-provozovatele-e-shopu-jak-se-vyvarovat-porusovani-predpisu.aspx>

Předběžný odhad HDP, 2021. *Kurzy.cz* [online]. Praha: © 2000 - 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/576786-predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020-02-02-2021-hdp-v-roce-2020-klesl-o-5-6/>

PŘIKRYLOVÁ, J., *Moderní marketingová komunikace* [online]. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019 [cit. 2021-01-25]. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2. Dostupné z: databáze Bookport

REJNUŠ, O. *Finanční trhy* [online]. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada 2014 [cit. 2021-3-24]. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6. Dostupné z: databáze Bookport



RAJT, J. *Re: Dotaz na projekt* [e-mailová komunikace]. 23.11.2020 16:59 [cit. 2020-11-23].

SUCHÁNEK, P., *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2013 [cit. 2021-3-24]. ISBN 978-80-210-6627-4. Dostupné z: databáze Bookport

SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod* [online]. Praha: Grada Publishing, 2009 [cit. 2020-11-18]. ISBN 978-80-247-6732-1. Dostupné z: databáze Bookport

Symbol přeškrtnutého klasu, 2020. *Celiak.cz* [online]. Praha: © Copyright 2020, 2020 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://celiak.cz/pro-firmy/symbol-preskrtnuteho-klasu/>

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management* [online]. Praha: Grada Publishing, 2009 [cit. 2020-12-01]. ISBN 978-80-247-6668-3. Dostupné z: databáze Bookport

*Www.kleis.cz* [online], 2018. Praha: KLEIS, spol. s r.o. © 2018 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://www.kleis.cz/>

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy* [online]. Praha: Grada Publishing, 2009 [cit. 2020-12-06]. ISBN 978-80-247-6689-8. Dostupné z: databáze Bookport

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

|         |   |
|---------|---|
| B2B     | Business to Business  |
| B2C     | Business to Customer  |
| CRM     | Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky) |
| DPH     | Daň z přidané hodnoty   |
| HDP     | Hrubý domácí produkt  |
| ČSÚ     | Český statistický úřad  |
| MPO     | Ministerstvo průmyslu a obchodu                               |
| OECD    | Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj                |
| EU      | Evropská unie   |
| CZ-NACE | třídění jednotek dle ekonomické klasifikace                   |
| FMCG    | Fast Moving Consumer Goods                                    |
| SZPI    | Státní zemědělská a potravinářská inspekce                    |
| CAWI    | Computer Assisted Web Interview                               |

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

|   |            |
|---|------------|
| <b>OBRÁZEK 1: FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY (ZDROJ: ŠTRACH P., 2009, s.37) .</b>  | <b>19</b>  |
| <b>OBRÁZEK 2: PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ (ZDROJ: FOTR J. A KOL. 2011, s.88) .....</b>  | <b>22</b>  |
| <b>OBRÁZEK 3: PORTERŮV MODEL PĚTI SIL (ZDROJ: JAKUBÍKOVÁ, D., 2013, s.485) .....</b>  | <b>28</b>  |
| <b>OBRÁZEK 4: MODEL „7 S“ FIRMY MCKINSEY (ZDROJ: MALLYA, T., 2007, s.74).....</b>   | <b>33</b>  |
| <b>OBRÁZEK 5: STRATEGICKÁ A TAKTICKÁ MARKETINGOVÁ ROZHODNUTÍ (ZDROJ: KARLÍČEK, M., 2018, s.48).....</b>                               | <b>42</b>  |
| <b>OBRÁZEK 6: MARKETINGOVÝ MIX 4P – PRODUKT, CENA, KOMUNIKACE, DISTRIBUCE (ZDROJ: © 2017-2020 JAN PETR TYL - MARKETING MIND).....</b> | <b>43</b>  |
| <b>OBRÁZEK 7: KLÍČOVÉ FAKTORY TVORBY CEN (ZDROJ: KARLÍČEK, M., 2018, s.903)..</b>   | <b>48</b>  |
| <b>OBRÁZEK 8: VARIANTY DISTRIBUČNÍCH CEST NA SPOTŘEBITELSKÝCH TRZÍCH (ZDROJ: JAKUBÍKOVÁ, D., 2013, s.1260) .....</b>                  | <b>55</b>  |
| <b>OBRÁZEK 9: VARIANTY DISTRIBUČNÍCH CEST NA MEZIPODNIKOVÝCH TRZÍCH (JAKUBÍKOVÁ, D., 2013, s.1293) .....</b>                          | <b>56</b>  |
| <b>OBRÁZEK 10: STRUKTURA SWOT MATICE (ZDROJ: JAKUBÍKOVÁ, D., 2013, s.627)....</b>   | <b>58</b>  |
| <b>OBRÁZEK 11: SCHÉMA TEORETICKÉ ČÁSTI (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>   | <b>59</b>  |
| <b>OBRÁZEK 12: HLAVNÍ SÍDLO NUTRIBAK GmbH, KULMBACH, DE (ZDROJ: @NUTRIBAK.SK, 2020) .....</b>   | <b>60</b>  |
| <b>OBRÁZEK 13: SYMBOL PŘEŠKRTNUTÉHO KLASU (ZDROJ: @CELIAC.CZ).....</b>  | <b>63</b>  |
| <b>OBRÁZEK 14: VÝVOJ HDP V LETECH 2015 AŽ 2019 K 30.3.2021 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE ČESKÝ STATISTICKÝ ÚSTAV, 2021).....</b>     | <b>67</b>  |
| <b>OBRÁZEK 15: VÝVOJ CEN PŠENICE OD 2017-2021 (ZDROJ: @NASDAQ.COM, 2021) ...</b>  | <b>107</b> |
| <b>OBRÁZEK 16: NÁVRH OBALOVÉHO DESIGNU (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>   | <b>125</b> |

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

|  |            |
|--|------------|
| <b>TABULKA 1: SHRNUÍ PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB Z PESTE ANALÝZY (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>              | <b>72</b>  |
| <b>TABULKA 2: HYPOTÉZY (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....</b>   | <b>76</b>  |
| <b>TABULKA 3: SROVNÁNÍ DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....</b>                            | <b>86</b>  |
| <b>TABULKA 4: SHRNUÍ PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB Z PORTEROVA MODELU PĚTI SIL (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>  | <b>87</b>  |
| <b>TABULKA 5: SHRNUÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK Z ANALÝZY 7 S (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>            | <b>91</b>  |
| <b>TABULKA 6: ROA ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI A OBOROVÉ MEZI ROKY 2015-2019 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b> | <b>93</b>  |
| <b>TABULKA 7: ROE ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI A OBOROVÉ MEZI ROKY 2015-2019 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b> | <b>94</b>  |
| <b>TABULKA 8: POMĚROVÉ UKAZATELE V OBDOBÍ MEZI 2015-2019 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>                | <b>94</b>  |
| <b>TABULKA 9: UKAZATELE LIKVIDITY V OBDOBÍ MEZI 2015-2019 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>               | <b>95</b>  |
| <b>TABULKA 10: UKAZATELE AKTIVITY V OBDOBÍ MEZI 2015-2020 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>               | <b>96</b>  |
| <b>TABULKA 11: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI V OBDOBÍ MEZI 2015-2020 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>           | <b>97</b>  |
| <b>TABULKA 12: SHRNUÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK Z FINANČNÍ ANALÝZY (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....</b>     | <b>98</b>  |
| <b>TABULKA 13: HODNOCENÍ DODAVATEŮ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....</b>                                     | <b>99</b>  |
| <b>TABULKA 14: SHRNUÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK Z MARKETINGOVÉHO MIXU (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>   | <b>109</b> |
| <b>TABULKA 15: SHRNUÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK, PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>  | <b>111</b> |
| <b>TABULKA 16: TOWS MATICE (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>  | <b>114</b> |
| <b>TABULKA 17: PRŮBĚŽNÁ KALKULACE – VYTVOŘENÍ NÁVRHU OBALU (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>              | <b>124</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>TABULKA 18: PRŮBĚŽNÁ KALKULACE – VÝROBA VZORKŮ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>   | <b>124</b> |
| <b>TABULKA 19: PRŮBĚŽNÁ KALKULACE - ROZŠÍŘENÍ WEBOVÝCH STRÁNEK (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....</b>                             | <b>126</b> |
| <b>TABULKA 20: PRŮBĚŽNÁ KALKULACE – DÍLČÍ ÚPRAVA WEBOVÝCH STRÁNEK (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....</b>                          | <b>128</b> |
| <b>TABULKA 21: PRŮBĚŽNÁ KALKULACE – ZŘÍZENÍ SHOWROOMU (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>                                       | <b>129</b> |
| <b>TABULKA 22: PRŮBĚŽNÁ KALKULACE - EXPORTNÍ CENA ZDROJ:(VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....</b>   | <b>130</b> |
| <b>TABULKA 23: PRŮBĚŽNÁ KALKULACE – INTERNETOVÝ PRODEJ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>                                      | <b>131</b> |
| <b>TABULKA 24: PRŮBĚŽNÁ KALKULACE – PRODEJ PŘES OBCHODNÍ SÍŤ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>                                | <b>131</b> |
| <b>TABULKA 25: CENOVÁ NABÍDKA NA POLOAUTOMATICKÉ ZAŘÍZENÍ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE NABÍDKY OD: APPECÁSTRO S.R.O.).....</b> | <b>120</b> |
| <b>TABULKA 26: PRŮBĚŽNÁ KALKULACE – POLOAUTOMATICKÉ ZAŘÍZENÍ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....</b>                               | <b>121</b> |
| <b>TABULKA 27: PRŮBĚŽNÁ KALKULACE – POLOAUTOMATICKÉ ZAŘÍZENÍ (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....</b>                               | <b>122</b> |
| <b>TABULKA 28: PRŮBĚŽNÁ KALKULACE – ZAVEDENÍ NOREM ISO 9001 A ISO 22000 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....</b>                    | <b>123</b> |
| <b>TABULKA 29: FINANČNÍ PŘEDPOKLAD (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>  | <b>133</b> |
| <b>TABULKA 30: FINANČNÍ PŘEDPOKLAD (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>  | <b>134</b> |
| <b>TABULKA 31: FINANČNÍ PŘEDPOKLAD (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>  | <b>135</b> |

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

|  |     |
|--|-----|
| <b>GRAF 1: VÝVOJ TRŽEB A VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ V ROCE 2015-2019 (ZDROJ: @MPO.CZ)</b> .....                              | 74  |
| <b>GRAF 2: JAKÝ DRUH BEZLEPKOVÉHO PEČIVA NEJČASTĚJI JÍTE? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)</b> .....                        | 77  |
| <b>GRAF 3: JAKÉ BALÍCÍ MNOŽSTVÍ PŘI NÁKUPU BEZLEPKOVÉHO SMĚSI PREFERUJETE? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)</b> .....       | 78  |
| <b>GRAF 4: JAKOU ČÁSTKU JSTE OCHOTNI ZAPLATIT ZA 1 KG KVALITNÍ BEZLEPKOVÉ SMĚSI? (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)</b> ..... | 79  |
| <b>GRAF 5: ROA ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI A OBOROVÉ MEZI ROKY 2015-2019 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)</b> .....             | 92  |
| <b>GRAF 6: ROE ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI A OBOROVÉ MEZI ROKY 2015-2019 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)</b> .....             | 93  |
| <b>GRAF 7: UKAZATELE AKTIVITY V OBDOBÍ MEZI 2015-2020 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)</b> .....                            | 95  |
| <b>GRAF 8: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI V OBDOBÍ MEZI 2015-2020 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)</b> .....                        | 96  |
| <b>GRAF 9: VÝVOJ VÝKONNOSTI TRŽEB V OBDOBÍ MEZI 2015-2019 (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)</b> .....                        | 97  |
| <b>GRAF 10: ROZLOŽENÍ DODAVATELŮ A A B (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)</b> .....   | 100 |
| <b>GRAF 11: VÝVOJ VÝNOSŮ A NÁKLADŮ V 1. ROCE (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)</b> .....                                     | 136 |
| <b>GRAF 12: VÝVOJ VÝNOSŮ A NÁKLADŮ V 2. ROCE (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)</b> .....                                     | 136 |

## SEZNAM PŘÍLOH

|  |            |
|--|------------|
| <b>PŘÍLOHA 1 PŘEHLED PŘÍSPĚVKŮ POJIŠŤOVEN (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>                         | <b>I</b>   |
| <b>PŘÍLOHA 2 BLIŽŠÍ SPECIFIKACE GLUTENU (ZDROJ: @BALVITEN.CZ, 2021) .....</b>                          | <b>II</b>  |
| <b>PŘÍLOHA 3: AUTOMATICKÝ ŠARŽOVACÍ MÍCHACÍ SYSTÉM (ZDROJ: @NUTRIBAK.SK, 2020).....</b>                | <b>III</b> |
| <b>PŘÍLOHA 4: VÝROBCI A PRODEJCI V ČR VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE (ZDROJ: @KLUBCELIAKIE.CZ, 2020) .....</b> | <b>IV</b>  |
| <b>PŘÍLOHA 5: DOTAZNÍK (ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....</b>  | <b>V</b>   |
| <b>PŘÍLOHA 6: NABÍDKA NA POLOAUTOMATICKÝ ŠNEKOVAC (ZDROJ: NABÍDKA MAIL APPECASTRO S.R.O.).....</b>     | <b>VI</b>  |

## PŘÍLOHA 1 Přehled příspěvků pojišťoven (Zdroj: vlastní zpracování)

| POJIŠTOVNA   | VÝŠE PŘÍSPĚVKU | PRO KOHO   |
|--|----------------|--|
| VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA – VZP – 111   | až 6000 ,- Kč  | Příspěvek až do výše 6000,- Kč/rok je určen dětem do 18 let a studentům do 26 let (se statusem nezaopatřené dítě) s diagnózou celiakie. Příspěvek je určen na bezlepkové potraviny nebo na platbu bezlepkových obědů ve školní jídelně v roce 2021.  |
| VOJENSKÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČR – VOZP – 201  | nepřispívá     |  |
| ČESKÁ PRŮMYSLOVÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA – ČPZP – 205                                   | až 1000 ,- Kč  | Příspěvek na bezlepkovou dietu poskytuje zákonným zástupcům dětí s celiakií do 17 let včetně ve výši až 1 000 Kč.  |
| OBOROVÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ZAMĚSTNANCŮ BANK, POJIŠŤOVEN A STAVEBNICTVÍ – OZP – 207 | až 10000,-Kč   | V rámci programu ZDRAVOTNICKÉ PROSTŘEDKY A POMŮCKY PRO CHRONICKY NEMOCNÉ lze čerpat do max. výše příspěvku na bezlepkové potraviny (označené na účetním dokladu kódem „BLP“) v rámci Bonusového systému až 10 000 korun.   |
| ZAMĚSTNANECKÁ POJIŠŤOVNA ŠKODA – 209   | až 4000,-Kč    | Příspěvek na bezlepkovou dietu a dietu při fenylketonurii lze čerpat 1x ročně bez rozdílu věku od 1. 2. 2021 do 30. 11. 2021. Nutné je vyjádření ošetřujícího lékaře o nezbytné dietě (pouze u prvního čerpání).   |
| ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA MINISTERSTVA VNITRA ČR – ZPMVCR – 2011                          | až 2000,-Kč    | Čerpání v rámci programu podpory specifických diet – Bezlepková při diagnostikované celiakii, dg. K 90.0, K 90.2 Pojištěnec do 18 let (dítě) i dospělý nad 19 let může čerpat nad rámec základních programů příspěvek až 2 000 Kč jednorázově nebo vícekrát z Programu Podpora specifických diet.  |
| REVÍRNÍ BRATRSKÁ POKLADNA, zdravotní pojišťovna – RBP – 2013                         | až 1000 ,- Kč  | Sloučením finančních prostředků lze získat až 10 000 Kč. Příspěvek se poskytuje bez rozdílu věku pro pojištěnce s celiakií. Poprvé je nutné předložit tiskopis Potvrzení o celiakii. Přehled na nákup čeho můžete příspěvek čerpat najdete v přehledu Potraviny a suroviny pro celiaky. Předkládáte účtenky za nákup potravin k proplacení. V případě, že žádost o úhradu a doklady o nákupu zasíláte poštou, vkládáte do schránky na pobočce nebo podáváte na podatelnu RBP, zdravotní pojišťovny, je nutné přiložit Čestné prohlášení k nákupu potravin celiaků. |



## **PŘÍLOHA 2 Bližší specifikace glutenu (Zdroj: @balviten.cz, 2021)**

*Gluten je velmi lepkavá, tuhá, průhledná a mazlavá látka, která se přenáší do krve a lymfy. Tam se asimiluje a způsobuje, že se krev a lymfa stávají husté a patologicky změněné. Zdravý člověk má ve střevech vydatnou výstelku a příznivou bakteriální flóru, takže mnoho glutenových částic se vyloučí ve stolici. Nemoc však tento ochranný proces naruší; střeva člověka se stávají snadno propustná, takže se gluten přepravuje hlavně tenkým střevem. Odtud se pak dostává do jiných orgánů, jako jsou játra, slezina, slinivka a žlučník, a porušuje jejich funkci.*

*Gluten v současných druzích obilí je hlavním faktorem, který narušuje všechny trávicí procesy, a to v míře výrazně přesahující vliv mnohých jiných látek. V reakci na prudký alergen, jakým gluten je, tělo produkuje na svoji obranu velký počet bílých krvinek (leukocytů). Leukocyty jsou bělavé, elastické a svou strukturou velmi podobné glutenu; produkují hustou hlenovitou látku, která obalí jídlo tak, že výsledkem je prakticky nestravitelné proteinové pojivo. Když je tenké střevo plné tohoto lepkavého hleny, „dobré“ bakterie v takovém alkalickém prostředí nepřežijí a celé tenké střevo osídlí Candida albicans a jiné patogeny. Tyto běžné kvasinky pak bují a ničí zbývající užitečné bakterie. Tím dochází ke špatnému trávení potravy a výsledkem je, že člověk není správně vyživován.*

*Zvláště obyvatelé západního světa jsou zvyklí jíst tolik chleba, sušenek, těstovin, müsli apod., že glutenová zrna tvoří většinu jejich potravinového příjmu. Jako důsledek této stravy se mohou vyskytnout problémy s klouby, jako je artróza. Prvním krokem by mělo být vyčistit tenké střevo spolu s tračníkem; jinak do již oslabených tkání, ať už jsou kdekoliv, bude krev přenášet vedlejší produkty, alergeny, gluten atd.*

*Dnešní gluten není stejný, jako byl asi do roku 1900; tehdy totiž začala hybridizace obilovin. Předtím měl glutenový protein úplně jiné vlastnosti. **Od konce první světové války majitelé velkých mlýnů a velkých farem pěstují specifické druhy pšenice, které se lépe třídí a mají lepší vlastnosti pro pečení, ale zároveň mají změněné genetické a biologické vlastnosti.** To je v dějinách lidstva úplně nový jev, způsobený změnami v zemědělství, hybridizací, rostlinným a živočišným genetickým inženýrstvím, ale také genetickou manipulací lidí používáním antikoncepčních prostředků a hormonální terapie, což se často dostává do konfliktu s funkcí systémů.*

**PŘÍLOHA 3: Automatický šaržovací míchací systém (Zdroj: @nutribak.sk, 2020)**



**PŘÍLOHA 4: Výrobci a prodejci v ČR vlastní zpracování dle (Zdroj: @klubceliakie.cz, 2020)**

| <b>Výrobci a prodejci bezlepkových potravin v ČR</b> |                            |
|--|----------------------------|
| Adveni medical s. r. o.                              | Jizerské pekárny           |
| Amaranth life  | Kávoviny a.s.              |
| Amylon a.s.  | Kleis s.r.o                |
| API - obchůdek bez lepku                             | Knappe                     |
| ASP Czech s.r.o.                                     | LABETA                     |
| Benkor   | Mlýn Šmajstrla             |
| Berosa   | Müsli na blaho             |
| Bezlepkomanie  | Nairns                     |
| Bezlepková pekárna Liška s. r. o.                    | Natura Hustopeče           |
| Bezlepková prodejna                                  | NOMINAL                    |
| Biopekárna Zemanka                                   | Novalim spol.s r.o.        |
| blacKale   | Nutrifree                  |
| Celiak Shop  | Pekařství Jaroslav Rytina  |
| CERIA, s.r.o.  | Penam Vitacelia CZ         |
| Damodara   | Peman Vitacelia SK         |
| Doves Farm   | Pizza u Honzy              |
| EATfit   | Honzova bezlepková fabrika |
| elepek.cz  | POEX a.s.                  |
| ELINAI   | ProBio                     |
| Expres Menu s.r.o.                                   | Racio s. r. o.             |
| Eurozona   | Rumini                     |
| EXTRUDO Bečice s.r.o.                                | SEMIX PLUSO, spol. s r.o.  |
| Fine Bakery  | Smajlík - pekařství        |
| GLOBUS   | Superveget                 |
| GOLD SPICE trading s.r.o.                            | Spolu bez lepku            |
| Happy Food   | Svět bez lepku             |
| Hotovky  | Zobáč Jan                  |
| I Love hummus  |                            |

## PŘÍLOHA 5: Dotazník (Zdroj: vlastní zpracování)

**Jaké je Vaše pohlaví?**

Žena (38)

Muž (9)

**Zaškrtněte prosím Vaši věkovou skupinu**

21-40 (33)

41-60 (7)

méně než 20 (5)

**Jak dlouho jsou bezlepkové výrobky nedílnou součástí Vaše jídelničky?**

1-5 let (17)

méně než 1 rok (14)

5 a více let (12)

celý život (2)

**Kde obvykle nakupujete bezlepkové pečivo?**

Ve specializovaných prodejnách (32)

V supermarketech (29)

V hypermarketech (18)

V drogerii (11)

Na internetu (10)

V lékárně (3)

Bezlepkovy veletrh (1)

Nenakupuji (1)

**Dáváte přednost nákupu bezlepkové směsi pro přípravu domácího pečiva před kupovaným?**

ne (30)

ano (15)

**Jste spokojeni s chutí čerstvého bezlepkové pečivo, které je běžně dostupné ve Vašem okolí?**

spíše ano (22)

spíš ne (9)

ano (7)

ne (7)

**Myslíte si, že sortiment bezlepkového pečiva je na českém trhu dostatečný?**

ne (34)

ano (11)

**Změnila konzumace bezlepkového pečiva jednoho člena domácnosti stravovací návyky celé rodiny?**

spíše souhlasím (16)

souhlasím (14)

spíše nesouhlasím (8)

nesouhlasím (5)

nevím (2)

**Existuje ve Vaší blízkosti dostatek míst k nákupu čerstvého bezlepkové pečivo?**

ne (23)

ano (20)

nevím (2)

**Jaký druh bezlepkového pečiva nejčastěji jíte?**

Chléb (38)

Koláče, muffiny (další sladké pečivo) (13)

Rohličky (11)

Suchary, tyčinky (další slané pečivo) (11)

Zadne (1)

**Nakupujete bezlepkové směsi a pečete si bezlepkové pečivo sami doma?**

ano (24)

ne (21)

**Jaké balící množství při nákupu bezlepkového směsi preferujete?**

0,5-1 kg (24)

méně jak 0,5 kg (10)

více jak 1kg (5)

nekupuji (2)

Nekupuji směsi (1)

Nekupuji směs (1)

nepreferujeme žádné množství (2)

**Jakou částku jste ochotni zaplatit za 1kg kvalitní bezlepkové směsi?**

50 - 100 Kč (21)

101 - 200 Kč (10)

na ceně nezáleží, důležitá je kvalita (6)

méně než 50 Kč (5)

**Jaký je Váš sociální status?**

zaměstnaný/á (22)

student/ka (11)

nezaměstnaný/á (3)

na mateřské dovolené (3)

OSVČ (2)

důchodce (1)

**V jakém kraji bydlíte?**

Jihomoravský (10)

Praha (10)

Moravskoslezský (5)

Plzeňský (4)

Středočeský (3)

Vysočina (2)

Olomoucký (2)

Karlovarský (2)

Pardubický (2)

Zlínský (1)

Ústecký (1)

**PŘÍLOHA 6: Nabídka na poloautomatický šnekovač (Zdroj: nabídka e-mail AppecAstro s.r.o.)**



**CENOVÁ NABÍDKA – POLOAUTOMAT**

|  |            |
|--|------------|
| 1 ks šnekový dávkovač <b>SED 4 SE</b>                    | 296 000 Kč |
| 1 ks doplňovací šnek                                     | 61 000 Kč  |
| 1 ks ovládací panel (řídící systém) pro šnekový dávkovač | 69 000 Kč  |
| 1 ks tubus se šnekem průměr 19-48mm, délka do 1200mm     | 58 000 Kč  |
| 1 ks plnicí hlava vážená s upínáním sáčku                | 57 000 Kč  |
| 1 ks rám pro šnekový dávkovač                            | 39 000 Kč  |
| 1 ks pedál na ovládání šnekového dávkovače               | 2 000 Kč   |

**cena EX WORK bez DPH: 582 000 Kč**

**DODACÍ, ZÁRUČNÍ A SERVISNÍ PODMÍNKY**

**Platby :** - 50 % záloha při objednání  
- 40 % platba před odvozem zařízení  
- 10 % po uvedení do provozu

**Záruka :** na zařízení od firmy AppecAstro 12 měsíců.od uvedení do provozu,  
maximálně však 14 měsíců vyskladnění, na mechanické díly a elektroniku  
vlastní výroby 24 měsíců,